



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학 석사학위 논문

# 군무원의 조직몰입도에 관한 연구

2014 년 8 월

서울대학교 행정대학원

행정학과

최 원 두

## 초 록

21 세기 지식정보화 시대의 도래와 안보환경의 급변은 어느 분야를 막론하고 업무영역의 확대, 업무수행의 전문화와 능률화를 요구하고 있다. 더욱이 군무원제도는 대한민국 국군의 창설과 그 역사를 함께 하여왔고, 군무원은 국방분야 민간인력의 80%, 공무원의 90%를 점하며 사실상 국방업무의 맥줄의 역할을 하여왔다. 그러나 그에 대한 연구는 매우 부족하다. 이 논문에서는 문헌조사를 통하여 군무원 제도를 개관하고 군무원의 조직몰입도에 관하여 설문조사 분석을 하였다. 그리고 설문조사를 통하여 군무원들의 조직몰입도와 이에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 분석하였다. 여러 선행연구들을 참고하여 군무원이라는 직업에 대한 인정감, 직장내 인간관계, 직무에 대한 인식, 직무상 스트레스, 인력운용 만족도, 조직관리에 대한 만족도, 보수, 근무환경, 임용 전 현역군인 경험을 독립변수로, 그 외 인구통계학적 요소들을 통제변수로 삼고 종속변수인 조직몰입도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석은 평균값을 이용한 경우와 요인분석을 이용한 경우로 2 차에 걸쳐 진행되었는데 평균값을 이용한 경우 군무원 직업에 대한 인정감, 인간관계, 직무 인식, 근무환경, 특채출신, 연령대는 조직몰입도에 정(+ )의 영향을 미치고, 직무상 스트레스는 부(-)의 영향을 미침을 확인하였다. 그 외에 인력운용, 조직관리, 보수, 근무기간 등은 선행연구들과 달리 유의미한 영향을 확인하지 못하였다. 한편, 비록 유의미하지는 않았으나 근무기간이 길수록 조직몰입도가

높아지리라는 선행연구와 반대로 오히려 낮아지는 것으로 나타났는데 이는 직급과 연령대가 통제된 결과가 아닌가 한다. 요인분석을 이용한 경우는 대부분 평균값을 이용한 경우와 유사하게 나왔으나 평균값을 이용한 경우 유의미하지 않았던 조직관리, 보수가 유의미하게 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 조직관리는 문항구성이 다른 탓으로 볼 수 있을 것이다. 이어 이들 변수들을 중심으로 군무원의 조직몰입도 제고방안을 모색하였다. 국가 방위의 한 축을 담당하고 있는 군무원의 조직몰입도가 향상되어 군에 대한 기여도가 높아지고 나아가 국방력 증진에 일조하게 되기를 기대한다.

주제어 : 국방인력, 국방민간인력, 군무원, 조직몰입도, 인사제도

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	4
1. 연구의 범위 .....	4
2. 연구의 방법 .....	5
제 2 장 조직몰입에 관한 이론적 논의 .....	6
제 1 절 이론적 논의 .....	6
1. 조직몰입의 의의 .....	6
2. 조직몰입의 유형 .....	6
3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인 .....	8
제 3 장 군무원 제도에 대한 고찰 .....	15
제 1 절 군무원의 의의와 변천 .....	15
1. 군무원의 의의 .....	15
2. 군무원 제도의 변천 .....	15
제 2 절 외국군의 민간인력 활용실태 .....	16

1. 선진국의 국방 민간인력 규모 .....	16
2. 각국별 국방민간인력 활용실태 .....	18
3. 선진국 민간인력 운용의 시사점 .....	19
<b>제 3 절 군무원의 종류와 지위 .....</b>	<b>20</b>
1. 군무원의 종류 .....	20
2. 군무원의 지위 .....	22
<b>제 4 절 군무원의 인력운영 .....</b>	<b>23</b>
1. 국방조직의 인력구성 .....	23
2. 군무원의 직급구조 .....	25
3. 군무원의 임용 .....	28
4. 퇴직포상 .....	31
<b>제 5 절 소결 .....</b>	<b>31</b>
<b>제 4 장 연구설계 .....</b>	<b>32</b>
<b>제 1 절 연구의 모형 .....</b>	<b>32</b>
<b>제 2 절 연구의 가설 .....</b>	<b>33</b>
1. 사회적 인정감과 조직몰입의 관계 .....	33

2. 인간관계와 조직몰입도의 관계 .....	34
3. 직무 인식과 조직몰입도의 관계.....	35
4. 직무스트레스와 조직몰입도 .....	35
5. 인력운용과 조직몰입도의 관계 .....	36
6. 조직관리만족도와 조직몰입의 관계.....	36
7. 보수와 조직몰입도 간의 관계 .....	36
8. 근무환경과 조직몰입도 간의 관계 .....	37
9. 신분전환과 조직몰입도 간의 관계 .....	37
10. 개인 속성과 조직몰입도 간의 관계 .....	38
<b>제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....</b>	<b>39</b>
1. 독립변수의 조작화 .....	39
2. 종속변수의 조작화 .....	43
3. 인적 사항 .....	44
<b>제 4 절 표본조사와 분석방법 .....</b>	<b>45</b>
1. 표본추출과 자료수집 .....	45
2. 분석방법.....	47

<b>제 5 장 분석결과 .....</b>	<b>49</b>
<b>제 1 절 인구통계학적 특성.....</b>	<b>49</b>
1. 군별 분포 .....	49
2. 근무단위.....	50
3. 고용형태.....	50
4. 직급 .....	51
5. 성별.....	52
6. 기타.....	53
<b>제 2 절 변수별 문항응답 평균값에 의한 분석.....</b>	<b>54</b>
1. 기술통계량 .....	54
2. 신뢰도 검증.....	55
3. 독립변수간 상관관계 분석 .....	56
4. 회귀분석.....	58
<b>제 3 절 요인분석에서 생성된 변수를 이용하는 경우.....</b>	<b>68</b>
1. 타당성 분석.....	68
2. 회귀분석.....	71



제 4 절 평균값을 이용한 경우와 요인분석을 이용한 경우의 비교	76
제 6 장 결론	77
제 1 절 연구결과의 요약	77
제 2 절 정책적 시사점	78
제 3 절 연구의 한계	82
<참고문헌>	84
<부록> 설문지	91
Abstract	97

## 표 목차

<표 1> 조직몰입의 유형 .....	7
<표 2> 조직몰입에 영향을 미치는 요인.....	13
<표 3> 각국의 국방부 본부, 각군별 민간인력 비중.....	17
<표 4> 선진국의 국방분야 전체 민간인력 규모      단위 : 천명	17
<표 5> 미국의 국방부 인력현황 .....	18
<표 6> 군무원, 군인, 일반직공무원의 보직기준 .....	23
<표 7> 국방조직별 군무인력 현황 .....	25
<표 8> 2012년 군무원 현황                      (단위 : 명, 연말기준).....	26
<표 9> 공무원의 직급별 현황                      (2012.12.31. 현재) .....	27
<표 10> 군무원의 각군 및 합참, 국직부대 정원구조      (단위 : %)	

28

<표 11> 각군 및 국직부대별 승진심사 단위.....	30
<표 12> 독립변수에 대한 조작적 정의 .....	42
<표 13> 종속변수의 조작화 .....	44
<표 14> 인적 사항.....	45
<표 15> 소속 군별 군무원 분포 .....	49
<표 16> 군무원의 구분 .....	51
<표 17> 직급별 분포 .....	52
<표 18> 성별 분포.....	52
<표 19> 본 연구의 인구통계학적 특성 .....	53
<표 20> 각 변수별 응답 평균.....	55

<표 21> 신뢰도 검증 .....	56
<표 22> 독립변수간 상관계수.....	57
<표 23> 평균값에 의한 회귀분석.....	67
<표 24> 독립변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과.....	69
<표 25> 종속변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과.....	71
<표 26> 요인분석에 의한 회귀분석 .....	75

## 그림 목차

<그림 1> 연구모형.....	32
------------------	----

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

군무원은 군의 전문분야와 지원분야에서 군무의 일익을 담당하는 특정직 공무원을 말한다. 1946 년 국군의 전신인 국방경비대 창설 때 군의 보조요원으로 군속(軍屬)을 채용하였으나, 1948 년 <국군조직법>의 제정 및 공포와 함께 국군에 군인 이외에 군속을 둘 수 있게 되었으며, 제 5 공화국 출범 이후 군속을 군무원으로 그 호칭을 개정하여 오늘에 이르고 있다.

군무원을 포함하는 국방민간인력은 군인과 함께 국방을 담당하여 온 대한민국 국군의 한 축으로서, 국군의 창설과 그 역사를 함께 하여왔다. 더욱이 21 세기 지식정보화의 시대에 국방은 비단 현역 군인만의 전유물은 아니며, 안보환경의 변화에 따라 군의 인력이 감소하고 정예화함에 따라 국방업무 수행에서 민간인력의 역할은 계속해서 확대될 전망이다. 이중 군무원은 국방민간인력의 80%, 공무원의 90%<sup>1</sup>를 점하고 합참 및 국방부 직할부대와 육해공의 각군 등 대부분의 국방조직에서 근무하고 있으며, 국방인력의 감축과

---

<sup>1</sup> 국방분야에 종사하는 민간인력은 국방부 본부 및 소속기관, 방위사업청, 병무청 등 국방행정조직 일반공무원 약 3천여명, 국방과학연구소, 품질연구소 등 국방부 산하기관 직원(준공무원) 약 3,400여명, 그리고 각군본부 및 국직부대의 군무원 약 25,000여명 등으로 약 32,000명 정도이다. (이병철:2011)

정예화, 문민화가 진행됨에 따라 민간인력의 비중과 역할은 더욱 커질 전망이다.

그러나 65 년이 넘는 역사와 증대하는 역할에도 불구하고 이에 대한 학문적인 접근은 미미하고, 인사관리제도는 체계적으로 정비되지 않은 채 공무원과 군인의 중간적인 위치와 지위에서 양쪽의 규정을 중복적으로 적용받는 양상이다.

우선 정책보고서 등을 보면, 국방민간인력이 크게 군무원과 국방부 및 국방부 직속기관의 일반공무원으로 이원화되어있는 양상에 대하여, 이들을 “국방공무원”으로 일원화하려는 움직임이 1990 년대 초반 KIDA 등의 정책보고서 등을 중심으로 제기되었으나 현재 가시적인 움직임은 감지되지 않는다. 근래에는 직군과 직렬 통합 및 기능군무원의 일반군무원 등으로의 흡수 등 인사관리제도 개선방안에 관한 보고서 등이 있다.

학술논문에서 군무원을 직접적인 연구주제로 삼은 경우는 극히 미미하고 <sup>2</sup> 군무원 현직자들이 작성한 국방대학교 연구보고서와 석사학위논문이 있다. 현직자들의 보고서나 논문은 대개 <국가공무원법>과 <군무원인사법> 등 각종 법령과 제도 등을

---

<sup>2</sup> 학술데이터베이스 검색사이트인 KISS 에서 “군무원”을 검색하면 5 건, DBpia 에서 전자저널논문을 검색하면 14 건이 검색되는데 조세공평성인식을 조사하는 과정에서 설문대상자가 군무원이었을 뿐이었던 경우, 군무원 채용시험 기출문제, 법령해석질의 등을 제외하고 실제로 군무원 자체를 연구대상으로 작성한 논문은 손에 꼽을 정도이다.

대조분석하여 군무원의 열악한 처지를 부각하고 이를 끌어올릴 것을 내용으로 담고 있다. 이를 위하여 인사관리 방식의 변화에서부터 법률의 개정까지 다양한 방면에서의 개혁을 요구하고 있다.

이와 같은 제언을 하자면 연구자 개인의 주관에만 의존할 것이 아니라 우선 군무원 전반의 인식조사를 통하여 객관성이 담보된 실증적 근거를 가지고 군무원의 열악한 처지가 군무원의 조직몰입도, 사기 등을 저해하여 조직인의 삶의 질과 조직생산성이 저하되고 있다는 식의 논지전개가 되어야 할 것이다. 그러나 본 연구자가 조사한 바에 따르면 근래 10 여년 사이에 어느 정도 인식조사를 한 경우는 연구보고서, 석사학위논문 등에서는 찾을 수 없었고 학술논문 중 이병철(2011)이 같은 조직내 군무원 50 명을 인터뷰한 경우가 거의 유일하였다.

국내에서 군무원의 역할과 비중은 점점 늘어나고 있지만 세계적으로 볼 때는 아직 위상이 주요 국가에 미치지 않는 실정이다. 예를 들어, 미국, 일본, 독일 등 선진국에서는 민간인력이 국방인력의 1/4 를 점하고 중추적인 역할을 담당하고 있지만 우리나라의 국방민간인력은 인력면에서도 3% 정도로 미미하고, 역할면에서는 군인의 보조적인 지위와 역할에 머물러 있다. 이에 재직자들로부터 매력적인 직장으로 인지되지 못함에 따라 조직몰입도와 사기가 저하되어 능력을 충분히 발휘하지 못하게 하며, 국가 전체적으로 볼 때 인력의 원활한 활용과 효율적인

국방력 강화에 장애요인이 되고 있다. 이에 대한 실증적이고 과학적인 분석이 요망되는 시점이다.

이 논문에서는 군무원의 조직몰입도와 그에 영향 미치는 법한 요인들의 전반적인 수준을 조사하였다. 그리고 이들 변인들 간의 관계를 분석하여 군무원의 조직몰입도에 영향 미치는 요인들을 규명하고자 하였다. 이를 통하여 군무원의 여건이 어떤 면에서 취약한지를 보이고 개선해야할 사항은 무엇인지 규명하기로 하였다. 나아가 군무원의 군 조직에 대한 몰입이 증진되어 자아실현과 군 조직에 대한 기여도를 높이길 기대하였다.

## **제 2 절 연구의 범위 및 방법**

### **1. 연구의 범위**

연구대상의 인적 범위는 전국의 군무원으로서, 표집대상은 다양한 직급 다양한 부대 소속의 군무원 재직자를 지향하였다. 구체적으로는 합동참모본부 및 국방정보본부, 심리전단 등 국직부대의 재직자와 국방전산정보원, 국방대학교의 교육과정을 수강하고 있는 국직 및 각군 소속 군무원들이 인적 대상이 되었다. 합참 등은 그 조직분위기 형성에서 절대적인 비중을 차지하는 현역군인은 전원이, 군무원 또한 대부분이 육·해·공군의 3 군 중에서 근무하다가 보임되므로 전군의 특성이 고루 융합되어있으며, 교육기관 수강생의 군별 비율은 전군의 군별 비율과 유사하리라고

본 것이다. 선정된 표집단위에서는 전수의 군무원을 대상으로 설문을 실시하였다. 결과적으로 표집방법은 비확률적 표본추출의 하나인 판단표본추출(judgement sampling)이 되었다.

## 2. 연구의 방법

첫째, 문헌조사를 실시하였다. 국가공무원법과 군무원인사법 등 관련 법령을 찾아 검토하고, 군무원과 조직몰입을 다룬 각종 연구보고서, 논문, 교과서 그리고 각종 통계자료 등을 살펴본다. 군무원 제도의 현 위치를 확인하였다.

주로 제도분석 방법으로서 군무원제도 관련 법규, 규정 및 군무원 관련 법규, 규정 및 문서들을 살펴보고, 조직 및 정원관리, 승진, 보직관리 등과 관련된 구체적인 자료들을 분석하여 이들의 운영실태를 비교분석함으로써 군무원 인사제도의 현황을 보여주기로 한다.

군무원 전반의 인식을 실증적으로 조사하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 이를 통하여 군무원의 조직몰입도와 그에 영향 미치는 요인들을 규명하였다. 해석된 결과에 따라 개선방안도 검토하였다.



## 제 2 장 조직몰입에 관한 이론적 논의

### 제 1 절 이론적 논의

#### 1. 조직몰입의 의의

조직몰입(organizational commitment)은 (a) 조직의 목표와 가치를 믿고 받아들이며, (b) 조직 목표 성취를 위하여 노력을 쏟아붓고, (c) 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕망이라고 정의된다.(Porter, Steers, and Moday, 1979). Buchanan(1974)은 조직몰입은 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 동일시(identification), 개인이 주어진 업무역할에 심리적으로 몰두하는 관여(involvement), 조직에 대한 애착심이나 집착인 충성심(loyalty) 등 세가지 요인을 포함한다고 본다. Reichers(1985)는 조직몰입의 의의를 세가지로 분류하였는 바, (1) 몰입은 조직구성원들과 관계된 보상적 기능으로서, 조직에 속한 기간이 길어지면서 증가한다, (2) 몰입은 자발적이고 뚜렷하며 돌이킬 수 없는 행위에 헌신할 때 개인을 행위와 묶어준다, (3) 몰입은 개인이 조직목표와 가치에 동일시하고 노력을 경주할 때 발생한다고 하였다.

#### 2. 조직몰입의 유형

조직몰입의 유형은 다양하게 제시되고 있으나 일반적으로 감정적, 지속적, 규범적 몰입으로 나눌 수 있다.(Allen and Meyer, 1990) 감정적 몰입은 조직에 대한 감정적 결합을 통해 애착을 가지고

조직과 동일시하며 조직에 소속감을 가지고 참여하는 것을 말한다. 지속적 몰입은 조직을 떠났을 때 발생할 손실을 고려하여 조직에 머무르는 것으로서 계산적, 경제적인 관계로 특징지어진다. 규범적 몰입은 조직구성원들이 조직의 규범을 내재화한 나머지 조직에 머물러야 한다는 의무감 내지는 책임감을 가지는 것을 의미한다. Meyer 와 그의 동료들(Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1991; Meyer et al., 1993)은 감정적, 지속적 및 규범적 몰입은 조직몰입의 유형이라기보다는 요소들로 보아야 한다고 주장한다. 왜냐하면 유형이라는 용어는 세 형태의 조직몰입을 특징짓는 심리적 상태가 상호 배제적이라는 것을 암시하기 때문이다.

**<표 1> 조직몰입의 유형**

연구자 (연도)	조직몰입의 유형	개념정의
Etzioni (1961)	소외적 몰입	조직목적에 대해서 부정적 태도를 보이는 것
	타산적 몰입	이익과 손해를 계산해서 몰입하는 것
	도덕적 몰입	조직목적을 적극적으로 지지하는 것
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투자한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 불가능하거나 비용이 많이 드는 경우 조직의 성공을 위해 노력
	응집몰입	조직의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계로 인하여 가지는 조직관계에 대한 애착
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착

Staw & Salancik (1977)	조직행동적 접근	다양한 요소에 의해 생기는 조직에 대한 관여나 동질성(태도몰입)
	사회심리적 접근	개인을 조직에 결속시키는 것으로서 조직에 투자한 비용으로 간주되는 몰입(행동몰입)
Angel & Perry (1981)	근속몰입	조직 잔류의사에 관한 개념
	가치몰입	조직에 자긍심을 가지고 조직목표를 수용하며 헌신하고자 하는 의사를 가진 상태
Reichers (1985)	타산적 몰입	고용과 관련된 보상과 비용의 이해타산에 따른 몰입
	행위적 몰입	조직몰입은 행위로 표시된 행태적 특성의 분명성, 대체불가능성, 공공성, 번복 불가능성 등의 결과로 존재
	태도적 몰입	개인이 조용 조직의 목적과 가치를 동일화하여 내재화할 때 발생
Allen & Meyer (1990)	감정적 몰입	조직에 대한 감정적 애착과 동일시
	지속적 몰입	조직 이탈시의 비용으로 인한 계산적 몰입
	규범적 몰입	조직의 규범을 내재화하여 나타나는 의무감

### 3. 조직몰입에 영향을 미치는 요인

#### 1) 조직 분위기 변수

사회적 인정감 : 사회로부터 공직이 인정받게 되면 공무원들은 신바람나게 일할 수 있게 된다. 공직의 사회적 인정감이 높을수록 유능한 자원이 공직으로 유입된다.(박동서, 1993: 171-172) 조직의 사회적 인정감이 높을수록 개인은 조직에 몰입하게 된다.(조경호, 1993, 1997; 김병섭, 1994; Goodsell, 1985)

신뢰: 조직분위기 변수로서 조경호(1997)은 동료들의 조직에 대한 확신감(dependability)이 조직몰입에 영향을 미친다고 보고하였고 김호정 (1999)은 조직 내 신뢰가 조직몰입에 의미 있는 영향을 미친다고 하였다.

자아효능감: 문유석(2009)은 경찰관의 자아효능감이 직무만족과 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있다고 하였다.

## 2) 조직/인력 관리변수

공정성: 업무수행의 결과가 엄정하고 공정하게 평가될수록 개인은 조직에 몰입하게 된다.(조경호, 1997; 박국흠, 2001) 최낙범과 엄석진(2013)은 분배와 절차공정성 인식은 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못한 반면, 상호작용공정성 인식은 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다고 하였다.

집권화: 조직내 의사결정과정에서 집권성을 많이 경험한 개인은 조직에 참여감을 느끼지 못하여 조직으로부터 이탈할 생각을 가지게 된다.(Morris & Steers, 1980; DeCotiis & Summers, 1987; 최창현, 1991)

혁신성, 유연성, 적응성: 업무수행방법이 혁신적인 조직은 변화에 민감하며 유연하고 개인의 요구에 반응적이 된다. 개인은 그 조직에 참여감을 가지어 몰입하게 된다.(김병섭, 박광국, 조경호, 2008; 박국흠, 2001; 정철현, 1997)

보수: 보수는 Herzberg에 따르면 위생요인으로서 불만족 요인에 해당하지만 Adams(1965)의 공정성 이론에 따르면 조직구성원이

자기 노동의 대가로 받는 보상에 불공정함을 느끼면 조직몰입은 낮아질 것이며, 오늘날 성과급 등 인센티브 설계에서 보수는 중요하게 다루어지고 있는 요소이다. 이용규·정석환(2005)은 조직에 대한 관심과 경제적 수입, 신분상승에 대한 관심이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

### 3) 직무/역할구조 변수

직무만족도: 직무에 만족하는 개인은 조직에 몰입하게 된다.(박국흠, 2001; 조경호, 1997) 조직몰입은 직무만족보다 조직에 대하여 보다 장기적이고 안정적인 태도를 반영하므로 직무만족한 개인이 조직몰입하는 경우가 그 반대의 경우보다 타당하다.(Meyer et al., 1989; Griffin & Bateman, 1986)

일상성: 직무가 일상적이면 단조롭고 지루한 느낌을 받게 되어 몰입을 덜 하게 된다.(Bateman & Strasser, 1984; Buchanan, 1974; ; 조경호, 1997)

자기개발성: 직무가 자신의 잠재역량을 개발하는 데에 도움이 된다고 느낄 때 개인은 조직에 몰입하게 된다.(Bateman & Strasser, 1984; Fukami & Larson, 1984; ; 조경호, 1997) 박국흠(2001)은 신경망기법을 이용하여 조직몰입에 영향을 미치는 관계유형을 탐색하였는데, 회귀모형에서는 채택되었던 직무의 자기개발성이 채택되지 못하였다고 하였다.

역할모호성: Stevens 등(1978)은 직무수행의 모호성을 경험할수록 조직에서 이탈감이 강하게 발생한다고 한다. 그러나

조경호(1997)은 국내연구에서 역할 불분명성이 오히려 조직몰입을 높인다고 보고하였다.

직무 스트레스: 이환범·이수창(2006)은 경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 이직의도에는 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

#### 4) 개인 속성 변수

개인의 속성이라는 변수를 고려하자면, 나이, 성별, 교육정도 등 개인의 속성 변수가 조직몰입에 영향을 준다는 견해(Luthans, 1987; Bruning & Snyder, 1983)과 이들 변수가 조직몰입에 별 영향을 주지 않는다는 견해(Oliver, 1990; Mottaz, 1988)가 상반되고 있으나, 국내 연구에서는 조경호(1993)의 연구에서는 간접적인 영향력이 나타났고, 다른 연구(정철현, 1997; 조경호, 1997)에서는 관계가 없다는 결론에 이르렀다.

연령: 개인이 조직에 대해 시간적 투자를 많이 하면 할수록 그 개인의 조직에 대한 애착감은 더 높아질 것이다.(조경호, 1997) Koch와 Steers(1978), Bruning과 Snyder(1983) 등은 연령이 많을수록 조직에 대한 이해력과 애착감을 가지게 되어 조직에 몰입하는 경향이 높아진다고 하였다. 그러나 이러한 설명은 연령보다는 아래의 근무기간에 적합하다 할 것이다. 연령이 많은 공무원일수록 대체직업의 가능성이 낮아지기 때문에 조직에 몰입할 가능성이 높아질 수도 있다.(조경호, 1997) 그런데 연령은

개인수준에서는 직무만족이나 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 근로생애 상의 경력과 지위 그리고 현실적 판단의 성숙도(현실 적응도)를 나타내는 지표이기도 하지만(Kalleberg, 1977) 인구 수준에서는 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있는 취업인구의 이질성, 즉 연령그룹에 따른 근로인구의 구성상의 이질성-특히 고 연령으로 갈수록 서비스산업, 비정규직의 구성이 높아짐-도 높아지기 때문에 취업인구를 대상으로 한 경험적 조사자료를 분석할 경우 두가지 차원의 효과가 복합적으로 나타날 것이다.(방하남, 김상욱; 2009)

근무년수: 근무년수가 조직몰입도에 영향을 미친다는 보고(Morrow 등, 1988; Fox, 1987)가 있다. 조경호(1997)는 연령과 근무년수간 상당한 수준의 상관관계가 존재하는 것으로 판단하여 다중공선성의 징후가 존재하는 것으로 보고 연령만을 구조방정식 모델에 포함하기도 하였다.

교육: 교육을 받은 정도가 높을수록 대체 직업의 가능성이 높아져 고용 조직에 몰입할 확률을 떨어뜨린다(Glisson & Durick, 1988)고 하기도 하고, 교육수준이 높은 개인은 그렇지 못한 사람보다 직무에 관한 지식이 많거나, 직무에 대해 내재적 성향을 개발시킬 능력을 더 보유하게 되어 고용조직에 몰입하는 경향이 높아진다(Putti 등, 1989; 조경호, 1993)고 하기도 한다.

성별: 남성이 여성보다 조직에 몰입한다고 하였으나 최근 직장여성인구가 급증하여 이 가설은 더 이상 신뢰받지 못한다고 한다. 박국흠(2001)은 신경망기법을 이용하여 조직몰입에 영향을

미치는 관계유형을 탐색한 결과 회귀분석에서는 채택되지 못한 성별이 독립변수로 선정되었다고 하였다.

직급: Morrow 등(1988)은 지위가 높을수록 조직몰입도가 높다고 보고하였다. 박국흠(2001)은 직급이 독립변수로 선정되었다고 하였다. 지위가 높아질수록 권한과 재량, 조직원으로부터 나온 대우 등을 받으므로 조직몰입의 수준은 높아진다.(최낙범, 2012)

**<표 2> 조직몰입에 영향을 미치는 요인**

구분	요인
조직분위기	사회적 인정감, 신뢰, 자아효능감
조직/인력 관리변수	공정성, 집권화, 혁신성, 유연성, 적응성, 보수
직무/역할변수	직무만족도, 일상성, 자기개발성, 역할보호성, 직무 스트레스
개인 속성 변수	연령, 근무년수, 교육, 성별, 직급

## 4. 조직몰입의 결과

조직에 몰입한 조직인은 시간이 지날수록 조직을 떠날 확률이 낮다. 몰입한 인원을 결근을 거의 하지 않고, 조직의 과업을 수행하는 데에도 열심이다. 조직에 유익한 활동들을 하여 성과 또한 높게 나타날 수 있다. Rontondi(1975)는 ‘창의적 활동’으로 성과를 측정하여 성과와 조직몰입 간에 아주 강한 상관관계가 존재하는 것을 보여주었다. 조직몰입은 직무만족과 함께 조직 전반에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인지되어왔다. Katz 와



Kahn(1978)은 조직몰입의 수준을 높일 경우 이탈행위(withdrawal behavior)가 감소하고 혁신과 같은 부가적인 역할행동(extra-role behavior)을 유발하여 조직의 경쟁력을 높일 수 있다고 주장하였다. 조직몰입에 관한 여러 선행연구에 따르면 조직몰입 수준이 높은 개인일수록 성과의 달성도가 높았으며(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1997), 이직률은 낮았다(Mathieu & Zajac, 1990; Steel and Ovalle, 1984; 이환범, 이수창, 2006).

## 제 3 장 군무원 제도에 대한 고찰

### 제 1 절 군무원의 의의와 변천

#### 1. 군무원의 의의

군무원은 국군을 구성하고 있는 특정직 국가공무원으로서 국방부 직할부대 및 각군의 각급부대에서 군수지원, 행정, 전투지원분야 등의 업무를 담당하고 있는 민간인력이다. 전문성과 지속성을 가지고 국방 및 군의 기술, 연구, 교육, 행정업무를 수행함으로써 군사력 건설 및 전투력 지원을 주임무로 하는 각급부대에 편성된 민간인력이라고 정의할 수 있다. 국방민간인력은 국방부 본부나 병무청, 방위사업청 등에 소속된 일반직공무원, 합동참모본부 및 국방부 직할부대, 각군에서 근무하는 군무원이나 별정직 교수 등이 있고 전쟁수행지원과 직간접적으로 관련된 통신기술자 등의 기능인력을 포함한다.

#### 2. 군무원 제도의 변천

우리나라의 군무원은 창군과 동시에 군의 구성원으로 발족하여 타 국가공무원과 동일한 인사관리를 하였으나 점차 군의 행정질서가 자리를 잡아감에 따라 독자적인 인사관리제도를 확립하여 왔다. 군무원의 인사제도는 수차례의 관계법령 개정과 제도개선을 통하여 변천을 거듭하여왔으며 크게 3 단계로서 문관기(1948~1950), 군속제도기(1950~1980), 군무원제도기(1980~현재)로 구분할 수

있다. 이중 군속제도기는 다시 군속령기(1950~1963)와 군속인사법기(1963~1980)으로 구분할 수 있는데, 군속령기에는 군속이 국방부에도 근무할 수 있었던 것이 특징이다. 1963 년 군속령이 폐지되고 <군속인사법>(법률 제 1337 호, 1963. 5.1.)이 제정되면서 군속은 기관장이 군인인 부서에만 근무하도록 하여 국방부에서 근무하던 군속은 일정기간을 통해 공무원으로 신분을 전환하여 근무하도록 하였다. 군속인사법(법률 제 337 호)이 제정되면서 군속의 계급이 일반직국가공무원과 같은 계급체계(1 급~5 급)로 분류되었으며 군무원인사법(법률 제 1496 호, 1980.12.21.)에 이르러서 1 급에서 9 급으로 구분되어 일반직공무원과 보조를 맞추게 되었다.

## **제 2 절 외국군의 민간인력 활용실태**

### **1. 선진국의 국방 민간인력 규모**

선진국의 민간인력 운영규모는 아래 표에서 보는 바와 같이 현역 대비 민간인력 비율이 대략 4:1 에 이르러 국방분야에서 민간인력을 적극 활용하고 있음을 확인할 수 있다. 특히 독일과 일본은 우리의 국방부 본부에 해당하는 부서의 직위를 모두 민간인력으로 보임하고 있으며, 미국과 영국(90%)도 민간인력에 의해 국방정책이 주도되고 있다.

<표 3> 각국의 국방부 본부, 각군별 민간인력 비중

구분	미국	일본	서독	영국	한국
민간 인력 구성	국방성 : 94%  각군 : 21.8%	방위청  본청 : 100%	연방행정  본부 : 100%  각군 : 13.5%	중양참모  본부 : 92%  각군 : 32.4%	국방부:66.1%  각군 : 4.2%

자료: 광용수 외 5 인(1992), 국방공무원제 시행방안 연구, 한국국방연구원

<표 4> 선진국의 국방분야 전체 민간인력 규모                      단위 : 천명

구분	1996 년			2005 년	신분 형태
	군인	민간인력	현역:민간	현역:민간	
미국	1,483.0	731.0	2.0 : 1	2.1:1	공무원(일반직)
영국	210.9	114.0	1.9 : 1	2.1:1	공무원(일반직)
독일	333.5	130.0	2.6 : 1		공무원(일반직)
프랑스	358.8	73.7	4.9 : 1		
캐나다	60.6	20.0	3.0 : 1		
일본	242.6	24.9	9.7 : 1	10.8:1	공무원(특정직)
이탈리아	298.4	51.0	5.8 : 1		
한국	691.6	23.7	24.8 : 1	20:1	공무원(일반직) 군무원(특정직)

자료: 1996 년 자료: 김종택 외 4 인(1996), 합리적인 군무원  
정원/인사관리 방안연구, 서울: KIDA

2005 년 자료: 김태선(2006), 국방민간인력의 효율적 인력관리 방향

## 2. 각국별 국방민간인력 활용실태

미국의 경우, 미 국방부규정(DoD Directive) 1100.9 등으로부터 군사적인 배경이 필요하지 않은 직위 등 현역 필수적인 직위가 아닌 경우 민간인력을 우선 활용함을 알 수 있다. 이는 미국 국방체계 자체가 민간통제(Civilian Control) 개념이기 때문으로, 국방성, 각 군성, 산하 기관 등에서 민간인력이 중요한 역할을 담당하고 있다. 2014 년 군인과 민간인의 인력비율은 아래 표에서 보듯 2.7:1 로 추정된다.

<표 5> 미국의 국방부 인력현황

		FY12 Actual	FY13 Estimate	FY14 Estimate
Total DoD	Active:			
	Military	1,399.7	1,251.9	1,331.4
	Civilian	799.7	811.0	800.7
	Subtotal	2,199.4	2,162.9	2,132.1
	Selected Reserve:			
	National Guard	463.5	463.9	459.6
	Reserve	376.8	378.0	374.1
	Subtotal	840.3	841.9	833.7
	Total, Military	2,240.0	2,193.7	2,165.1
	Total, DoD	3,039.7	3,004.8	2,965.8

자료 : Defense Manpower Requirements Report Fiscal Year 2014,  
August 2013

독일은 엄격하게 군 성격을 갖지 않은 직위에 대해서는 공무원 신분으로 민간인력을 고용하고 있으며, 특히 연방행정기관에서는 군인은 전혀 근무할 수 없다. 특히 주요 군사장비의 연구개발, 구매, 품질관리 등 조달분야에서도 그러하다.

일본의 국방인력은 자위관과 비자위관으로 구성된다. 일본의 방위성, 자위대에는 자위관 이외에 약 2 만 2,000 명의 사무관, 기술관, 교관 등이 대원으로 근무하고 있다. 2011 년까지는 인사원이 실시하는 국가공무원 채용시험과는 별도로 방위성 직원채용 I, II, III 중 시험을 실시하고 있었으나, 2012 년부터는 인사원이 실시하는 국가공무원 채용 종합직 시험 및 국가공무원 채용 일반직 시험의 합격자로부터 채용하고 있다. 방위성 각 기관에서는 이들 사무관을 중심으로 직무에 종사하고 있으며, 자위관의 지식이 필요한 부문에서는 사무관과 함께 육상·해상·항공 자위관이 각종 업무에 종사하고 있다.

### 3. 선진국 민간인력 운용의 시사점

선진국들은 대체로 국방장관을 위시하여 국방성의 주요정책 참모들도 민간인으로 구성되어있으며, 전략기획 및 군사작전 업무 등 군 속성에 관련된 분야 외의 국방재정, 주요 무기획득조달, 유지정비, 대 외국 관계 등의 업무에는 민간인력을 우선적으로 활용하고 있다. 군 전투관련 업무와 국방행정업무를 분리하고 국방행정업무는 민간인이 관장하고 있는데 이는 군에 대한

문민통제와도 일관성을 지닌다. 민간인력은 숫자면에서도 현역의 1/2 선에까지 이른다. 이들 민간인력은 각 부서에서 주요 책임을 맡고 있으며 타 정부부처 공무원들과 동일한 대우를 받고 있기 때문에 사기가 높고 전반적인 근무환경이 좋다. 즉 국방분야 민간인력의 인사관리가 제도화되어있고 완전히 정착되어 있다고 본다. 우리나라의 경우는 이들 주요 외국의 국방민간인력 운영개념과는 아직 많은 차이가 있으나 우리의 안보여건, 국방체제와 국방업무의 특수성을 고려하여 우리의 특수한 국방환경의 토대 위에 선진국의 합리적인 제도를 선별적으로 도입하여 우리의 실정에 적합한 국방인력 체계를 구축하여 앞으로 변화되는 안보환경에 우수한 자원을 획득하고 활용 및 관리할 필요가 있다.

### **제 3 절 군무원의 종류와 지위**

#### **1. 군무원의 종류**

국가공무원은 경력직공무원과 특수경력직공무원으로 구분된다. 군무원은 일반군무원과 기능군무원으로 구분되며 대통령령이 정하는 바에 따라 별정군무원과 계약군무원을 둘 수 있도록 하고 있다. 이 중 일반군무원과 기능군무원은 경력직군무원 중 특정직공무원에 속하지만, 별정군무원과 계약군무원은 특수경력직공무원에 속한다. 따라서 군무원은 타 특정직공무원과는 달리 국가공무원의 축소판이라 할 수 있다.

### 1) 일반군무원

기술, 연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하고 직군, 직렬별로 구분되는 군무원으로 그 계급은 1 급 군무관리관부터 9 급 군무서기보까지로 구분된다.

### 2) 기능군무원

기능적인 업무를 담당하며 직급과 직렬로 구분되는 군무원으로서 기능 6 급내지 기능 10 급까지 구분된다. 한편, <군무원인사법 시행령 부칙>(대통령령 제 24630 호, 2013.6.21.)에 따라 기능군무원 10 급이 폐지되어 기존의 10 급 기능군무원은 단계적으로 늦어도 2014 년 7 월 1 일까지는 9 급으로 승진임용된다. 현재 기능군무원은 일반군무원 등에 흡수통합하는 추세이다.

### 3) 별정군무원

전시, 사변 등의 국가 비상시와 직무의 내용과 책임의 특수성을 참작하여 대통령령이 정하는 경우에 들 수 있는 군무원으로서, 특수경력직공무원인 관계로 신분보장을 받지 못한다.

### 4) 계약군무원

국가와 채용계약에 의거하여 일정기간 전문지식이 요구되는 업무에 종사하는 군무원으로서 직무의 내용 및 특성을 고려하여 전문지식이 특히 필요하다고 인정되는 경우에 한하여 계약에 의하여 임용된다.



## 2. 군무원의 지위

군무원은 신분상 국군의 구성원인 동시에 <국가공무원법> 상으로는 군인·법관 등과 같이 경력직 공무원 중 특정직 공무원에 속한다. 군무원의 책임·직무·신분 및 근무조건의 특수성에 비추어 군무원의 자격·임용·보수·복무 및 신분보장 등에 관하여 <국가공무원법>에 대한 특례를 <군무원인사법>으로 별도 규정하고, 군무원의 인사관리는 국방부에서 맡고 있다. 그리고 군무원은 국군의 구성원인 만큼 군인에 준하여 군법 적용을 받는다는 것이 특징이다. 그러나 국군조직법 제 6 조 6 에 "국군에 군인이외에 군무원을 둔다."라고만 하고 군무원의 신분에 대하여는 명확히 규정하고 있지 않아 군무원 조직이 군인조직의 보충적 조직으로 해석되고 있다. 또한 군인은 국군조직법에 그 임무가 명시되어 있으나 군무원은 임무와 역할에 대한 법적인 근거가 없다. 군무원인사법 제 2 조에 '담당하는 업무에 따라 일반군무원, 기능군무원'으로만 구분하고 있을 뿐이고 군인과 군무원간의 임무와 역할분담을 명확하게 규정하는 법적인 장치는 마련되어 있지 않아 조직몰입의 저해요인이 되고 있다.

군무원제도에는 다른 공무원제도에서는 찾아볼 수 없는 '대우기준'이 있다. 군무원인사법시행령 별표 3 의 이 표로 인해 군무원의 계급체계는 타 국가공무원과 동일하게 사용하면서 보직관리를 포함한 각종 대우는 군인의 계급을 기준으로 하는 모호하고 이중적인 신분이 되었다. 아래의 <표>를 보면 국방부 본부에서 공무원의 경우 서기관이 과장급 직위에 보직되나

군무원의 경우는 군인 보직기준에 의하여 공무원 대비 1~2 단계 낮게 적용받고 있음을 알 수 있다.

<표 6> 군무원, 군인, 일반직공무원의 보직기준

직책	군무원	군인	공무원
본부장, 실장	-	중장	고위공무원단
부장, 국장	군무관리관	소장, 준장	
과장	군무이사관, 부이사관	대령	부이사관, 서기관
담당	군무부이사관 이하	중령 이하	서기관, 사무관 이하

자료: 군무원인사법시행령, 공무원임용령, 국방부인사관리규정에서 발췌정리

## 제 4 절 군무원의 인력운영

### 1. 국방조직의 인력구성

국방분야에 근무하는 국방인력(defense manpower)은 통상 병력으로 불리는 군인력(military manpower)과 국방부 본부에 근무하는 일반공무원 및 군사조직에 근무하는 군무원 등 민간국방인력(civilian defense manpower)으로 구성된다. 이들은 관련법령에 의하여 각 신분별로 상이하게 운용되고 있다. 아래 표에서와 같이 <정부조직법>에 의하여 국방부본부 등에는 현역군인 및 공무원이, 군부대에는 현역군인 및 군무원이 혼합편성되어 있다. 대한민국 국군의 창설이래 군무원은 민간국방인력의 절대다수를

점하고 있으나 국방부 공무원과는 신분상 이원화되어 있다. 정부조직법 제 2 조 제 6 항은 “중앙행정기관의 차관보·실장·국장 및 이에 상당하는 보좌기관은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원 또는 별정직공무원으로 보(補)”함을 원칙으로 하되 제 7 항에서 “제 6 항에도 불구하고 대통령령으로 정하는 바에 따라” 각 부, 청에서 근무할 수 있는 특정직공무원을 열거하면서 “국방부의 보조기관 및 차관보·보좌기관과 병무청 및 방위사업청의 보조기관 및 보좌기관은 현역군인으로”라고 하여 군무원을 배제한 결과 군무원은 국방부에서 근무하지 못하고 있다.<sup>3</sup> 군무원정책은 국방부 인사기획관리과내의 계 수준에서 다루는데 군무원은 중앙행정기관인 국방부에서 근무할 수 없으므로 군무원은 군무원 정책을 직접 다루지 못하고 군인과 일반직공무원에 의존하여야 한다.

---

<sup>3</sup> 동법 제2조 제6항은 차관보·실장·국장 및 이에 상당하는 보좌기관에 대해서만 언급하였지 그 이하의 직위에 대해서는 언급하고 있지 않다. 따라서 국방부 과장 이하 직위에 군무원을 보임하는 것을 명시적으로 금하고 있지는 않다고 본다. 그러나 본 조항은 군무원 일반의 국방부 보임을 막는 조항으로 널리 인식되어있고, 대통령령인 <국방부와 그 소속기관 직제> 또한 군무원에 대하여는 아무런 언급을 하고 있지 않아 국방부에 군무원이 보임할 근거가 없다.

<표 7> 국방조직별 근무인력 현황

설치규정	국방조직	근무인력
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부조직법</li> <li>· 국방부와 그 소속기관 직제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국방부 본부</li> <li>· 병무청</li> <li>· 방위사업청</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현역군인 및 공무원</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국군조직법</li> <li>· 국방조직 및 정원에 관한 통칙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각군본부</li> <li>· 국방부 직할부대</li> <li>· 군 교육기관</li> <li>· 군사령부 이하 전투부대 및 지원부대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현역군인 및 군무원</li> </ul>

자료 : 법제처, 국가법령정보센터에서 발췌, 정리

## 2. 군무원의 직급구조

군무원의 직급구조를 일반 공무원의 그것과 비교하기 위해 각각의 직급구조를 보였다. 각군별 직급구조 또한 제시하였다. 아래의 <표>를 보면 다음과 같은 특징 및 문제점을 발견할 수 있다.

우선, 일반군무원은 6~8 급에, 기능군무원은 8 급에, 별정군무원은 5 급에 집중적으로 분포한다. 그 결과 상위직과 최하위직의 비중이 낮다. 상위직의 비중이 낮은 것은 군은 중앙정부에 비하여 집행기관으로서의 성격을 갖기 때문으로 추론해볼 수도 있겠는데, 앞서본 바와 같이 일반 공무원에 비하여 낮은 직무에 보임되고 있음을 감안한다면 실제 상위직 비중은 표에 나타난 것보다 더 낮다고 할 수 있다.

둘째, 각군 및 국직부대 간에 직급별 구조의 편차가 크다.<sup>4</sup> 이는 승진과 인력운영상 불균형의 원인이 되고 있다.

셋째, 별정직군무원을 많이 운영함으로써 일반직군무원의 인사관리를 제약하는 요인이 되고 있다. 아래의 표에는 교사, 경찰 등 특정직공무원이 표기되어있지 않으나 일반군무원과 별정군무원의 관계를 보면 상위직급일수록 별정군무원의 비중이 높아 일반군무원의 인사관리가 제약됨을 추론할 수 있다. 사실 별정군무원 자체로 보면 상위직의 비중이 별정직공무원의 그것에 비하여 낮은 것이기는 하나 일반 공무원에 비하여 일반군무원의 상위직 비중이 낮고, 별정군무원이 군무원 전체에서 차지하는 비중이 별정직공무원의 그것에 비하여 높아 초래된 현상이다.

<표 8> 2012년 군무원 현황 (단위 : 명, 연말기준)

구 분	계	1~3 급	4 급	5 급	6 급	7 급	8 급	9 급	10 급
총계	25,111	300	881	5,720	4,509	6,032	5,546	1,830	293
(女)	(4,541)	(4)	(44)	(155)	(471)	(1,088)	(2,275)	(450)	(54)
백분율	100.0%	1.2%	3.5%	22.8%	18.0%	24.0%	22.1%	7.3%	1.2%
일반군무원	17,862	177	740	1,835	4,365	5,311	3,804	1,630	-
(女)	(3,329)	(4)	(35)	(145)	(447)	(954)	(1,369)	(375)	-

<sup>4</sup> 사실 본 연구자는 군무원의 상위직 비중이 1, 2급을 제외하고는 일반 공무원보다 높은 줄로 알았다. 이러한 오해는 직급별 구조가 국직부대와 각군간, 그리고 각군 안에서도 예하부대간 불균형하기 때문이었던 듯하다.

백분율	100.0%	1.0%	4.1%	10.3%	24.4%	29.7%	21.3%	9.1%	
기능군무원	2,552				58	309	1,695	197	293
(女)	(1,154)	-	-	-	(5)	(117)	(905)	(73)	(54)
백분율	100.0%				2.3%	12.1%	66.4%	7.7%	11.5%
별정군무원	4,697	123	141	3,885	86	412	47	3	
(女)	(58)		(9)	(10)	(19)	(17)	(1)	(2)	-
백분율	100.0%	2.6%	3.0%	82.7%	1.8%	8.8%	1.0%	0.1%	

\* 계약군무원 약 1,400 명 포함된 인원임.

\* 여군무원 비율 : 18%

자료 : 국방부, 국방통계연보(I)(2013)

<표 9> 공무원의 직급별 현황

(2012.12.31. 현재)

구 분	계	고위 공무원	3 급	4 급	5 급	6 급	7 급	8 급	9 급
일반직공무원	109,380	1,033	686	5,607	12,907	25,980	29,829	21,644	11,694
백분율	100.0%	0.9%	0.6%	5.1%	11.8%	23.8%	27.3%	19.8%	10.7%
기능직공무원	38,046	3(2 급)	13	143	828	2,838	13,022	11,268	9,931
백분율	100.0%	0.0%	0.0%	0.4%	2.2%	7.5%	34.2%	29.6%	26.1%
별정직공무원	1,483	149	40	90	188	404	456	112	44
백분율	100.0%	10.0%	2.7%	6.1%	12.7%	27.2%	30.7%	7.6%	3.0%
계약직공무원	723	86	3	117	149	80	99	42	147
백분율	100.0%	11.9%	0.4%	16.2%	20.6%	11.1%	13.7%	5.8%	20.3%

자료 : 국가통계포털(자료갱신일 : 2014-04-21)<sup>5</sup>

<표 10> 군무원의 각급 및 합참, 국직부대 정원구조 (단위 : %)

구분	1 급	2 급	3 급	4 급	5 급	6 급	7 급	8 급	9 급	계
국직	0.2	0.5	2.9	8.7	15.7	28.8	24.8	13.5	4.9	100
육군	0	0.1	0.8	3.4	7.6	21.2	26.3	25.7	15	100
해군	0	0.1	0.6	4.1	10.6	27.7	35.7	16.2	4.9	100
공군	0	0	0.3	4	15.4	35.2	27.6	15.8	1.7	100

자료 : 국방부, 군무원 정원표(2011), 이병철(2011)에서 재인용

### 3. 군무원의 임용

군무원인사법 제 7 조(신규채용) 제 1 항은 “군무원은 공개경쟁시험으로 채용한다.”라고 하고 제 2 항은 “제 1 항에도 불구하고 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는

---

<sup>5</sup> 특정직공무원은 별도의 직급체계를 가지는데다, 유사한 업무를 수행하는 일반공무원과 군무원을 비교하고자 하는 취지상 여기에 정리하지 않았다.

앞서 일반군무원과 기능군무원은 특정직공무원에, 별정직군무원은 별정직공무원에 속한다고 하였다. 그러나 국가통계포털의 공무원 현황자료에는 군무원은 물론 군인도 특정직공무원에서 빠져있었으며, 전체 별정직공무원, 계약직공무원 수보다 별정군무원, 계약군무원 수가 오히려 더 많은 것을 보면 별정직공무원과 계약직공무원의 경우 또한 그러함을 알 수 있다.

특별채용시험으로 군무원을 채용할 수 있다.”라고 하여 공채를 원칙으로 하고 있다. 그러나 계약군무원의 정원을 직급별로 제한없이 각군별로 정원의 20% 범위내로 허용하고 국직부대 및 각군에 융통성을 과도하게 부여한 데 따른 결과,(정영식 2004) 많은 경우 장기복무 후 제대하는 군인의 취업률저조 문제해소를 위하여 계약군무원직위를 활용하고 있다.

한편 2009 년 이후에는 임용권한을 5 급 이상은 국방부장관 제청에 의하여 대통령이 임용하되 대통령의 위임을 받은 경우 국방부장관이 임용할 수 있도록 하고 6 급이하의 국방부장관이 임용하되 국방부장관의 위임에 따라 각군 참모총장, 국방부 직할부대·기관의 장, 장관급 장교인 부대·기관의 장이 임용하도록 하였다.<sup>6</sup> 국가공무원법 제 32 조 또한 유사한 구조로 되어있어 군무원의 임용 및 시험제도를 일반직공무원임용과 동일한 수준으로 격상시킨 것으로 평가할 수 있다.<sup>7</sup>

승진단위에 대하여 살펴보면, 5 급 이상은 육군, 해군, 해병대, 공군은 본부(해병대는 사령부)에서 통합하여 실시하고 합참 및 국직부대는 29 개 단위부대별로 실시한다. 6 급 이하의 육군은 6 개 심의권부대별로, 해군은 7 개 심의권부대별로, 공군은 통합하여,

---

<sup>6</sup> 군무원인사법 제6조

<sup>7</sup> 임용권을 위임할 수 있게 한 것을 두고 이병철(2011)은 “일반직공무원과의 위상문제는 여전히 남아있다.”고 하였으나 국가공무원법 제32조 또한 유사한 위임가능규정을 두고 있어 적어도 규정상으로는 동일한 구조를 취하고 있다고 본다.



합참 및 국직부대는 29 개 단위별로 나누어 실시한다. 승진단위가 지나치게 세분화되어 있어 불균형이 발생하고 있다는 지적에 대하여 국직부대간 불균형을 해소하고 우수인재의 진출을 도모하기 위해 현재 5 급 이상의 승진을 국방부에서 통합하여 실시하는 방안이 검토되고 있다. 그러나 타 기관업무에 대한 이해부족으로 직무 부적응 현상이 발생되고 전문성이 저하될 것이라는 반대의견 또한 비등하게 제기된다. 폭넓은 의견수렴을 통한 합리적인 제도설계가 필요하다.

**<표 11> 각군 및 국직부대별 승진심사 단위**

구분	육군	해군	공군	합참 및 국직부대
5 급이상	육군통합	해군통합 (해병대별도)	공군통합	29 개 부대단위
6 급이하	6 개 심의권별	7 개 심의권별		

5 급 일반직군무원으로의 승진은 시험에 의하게 하여 부담이 크고 실적에 기초한 승진이 어렵다는 지적(이수근, 209 등)이 제기되었으나 군무원인사법 시행령이 개정(2010. 8.17.)된 이후로는 시험에 의한 방법, 인사위원회 심사에 의한 방법, 일부는 시험으로 일부는 인사위원회 심사에 의해서 하는 방법 등 다양한 방법을 시행할 수 있도록 하였다.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> 이에 대해서도 혼란과 일관성 결여의 여지가 있다는 지적(이병철, 2010)은 있다.

#### 4. 퇴직포상

재직기간이 33년 이상인 군무원은 보국훈장을 받는다. 일반공무원에 비하여 그 훈격이 1~2 단계 하향되어있다는 지적이 있었으나 2014년도 정부포상업무지침에 의하면 일반공무원은 고위공무원과 1~3 급은 3 등급, 4~5 급은 4 등급, 6 급이하는 5 등급을 수여받으나 군무원의 경우 1 급이 3 등급, 2~4 급이 4 등급, 5 급이하가 5 등급을 수여받는다. 따라서 현행 지침상으로는 동일하거나 1 단계가 하향되어있다.

#### 제 5 절 소 결

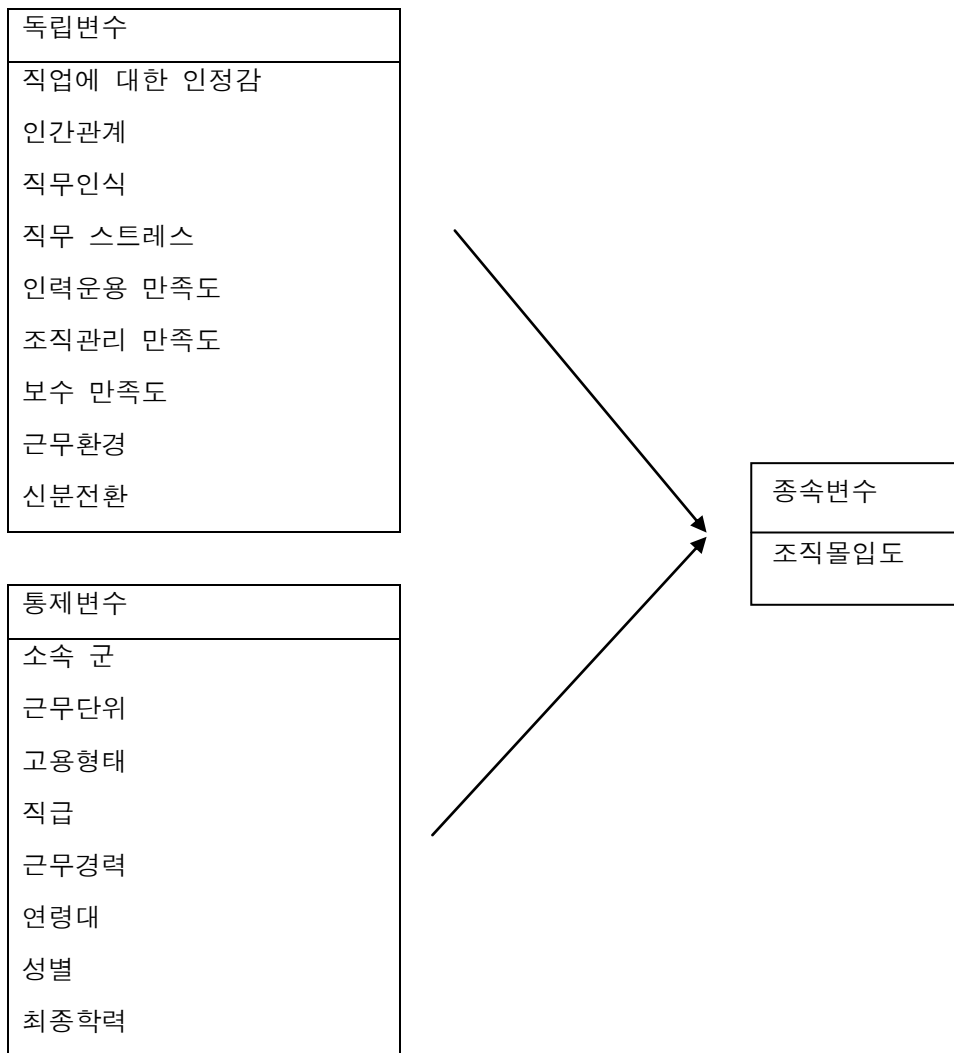
세계화와 지식정보화 시대를 맞이하여 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 분야에 걸쳐 경쟁이 가속화되고 혁신이 가열차게 진행되고 있다. 국방분야에서도 전문화된 인력을 충원하고 그들이 한정된 국방자원을 효율적으로 관리하는 것에 대한 요구는 나날이 커가고 있다. 이에 국방인력의 민간화가 진행되어 군무원의 비중과 역할은 나날이 확대되고 있다. 그러나 우리나라에서 군무원은 아직 그 역할이 낮고, 일반 공무원과 군인의 중간자적인 위치에서 그 대우가 낮아 소외감을 느끼기도 하고 이것이 조직몰입도 저하원인으로 지적받고 있다.

## 제 4 장 연구설계

### 제 1 절 연구의 모형

본 연구의 목적은 군무원조직에 있어서 조직몰입도에 영향을 미치는 요인들을 규명하는 것이다.

<그림 1> 연구모형



선행연구에서 제시된 여러 변수들을 반영하여 독립변수로 삼고 개인의 특성을 통제변수로 삼아 종속변수인 조직몰입도에 대한 영향을 검토하였다. 독립변수로는 많은 선행연구들에서 제시된 직업에 대한 인정감, 인간관계, 직무인식, 직무 스트레스, 인력운용 만족도, 조직관리 만족도, 보수 만족도, 근무환경을 설정하였다. 여기에 군무원의 특성을 고려하여 현역군인으로부터의 신분전환 여부를 추가하였다. 통제변수로는 소속 군, 근무단위, 고용형태, 직급, 근무경력, 연령대, 성별, 최종학력을 설정하였다. 종속변수인 조직몰입도에 관하여는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 고려하여 조사하되 분석에 있어서는 하나로 통합하여 살펴보았다. 이상의 논의를 그림으로 나타내면 위 그림과 같다.

## 제 2 절 연구의 가설

선행연구들을 토대로 하여 본 연구에서는 조직에서의 인정감, 업무의 중요성, 조직내 인간관계, 직무인식 직무상 스트레스, 인력운용, 조직관리, 보수, 근무환경, 현역군인으로부터의 신분전환 등의 영향을 살펴보기로 한다.

### 1. 사회적 인정감과 조직몰입의 관계

군무원이 조직내에서 그리고 사회적으로 인정받고 있으며 또한 기여하고 있다고 여길수록 조직몰입도는 높을 것이다. Maslow, McGregor, Argyris 등 성장형 인간론자들은 인간이 성장함에

따라서 인정감과 같은 좀더 상위의 욕구를 추구하게 된다고 한다. 이중 인정감은 인생의 성공여부를 사회에서의 평가로 재단하는 유교권 국가에서 더욱 중요하며, 공직은 경제적이고 타산적인 동기로 유인되기보다 사회적 사명감과 명예 등에 의해 선택되고, 가치부여된다는 점에서 더욱 그러하다.(Perry & Wose, 1990) 인정감이 상승할 때 조직몰입도 또한 상승하리라고 추론할 수 있다. 조경호(1997)는 조직몰입도에 영향 미친다고 한 요인 중 첫번째로 사회적 인정감을 들었다.

가설1. 군무원 직업에 대한 인정감이 높을수록 조직몰입도가 높을 것이다.

## 2. 인간관계와 조직몰입도의 관계

상관이 부하들을 인격적으로 대우한다고 느낄수록, 동료들이 서로의 업무수행에 도움을 주며 어려움을 겪으면 도와주리라고 기대할 때 조직몰입도가 높을 것이다. 조경호(1997)은 동료들의 조직에 대한 확신감이 조직몰입에 영향을 미친다고 하였고 김호정(1999)은 조직내 신뢰가 조직몰입에 의미있는 영향을 미친다고 하였으며, 윤현석과 이동원(2013)은 해양경찰관을 대상으로 한 연구에서 상관의 부하직원에 대한 인격적 대우, 동료간의 인간관계 등의 영향을 확인한 바 있다.

가설2. 인간관계가 원만할수록 조직몰입도가 높을 것이다.

### 3. 직무 인식과 조직몰입도의 관계

앞서의 선행연구에서는 직무의 특성들 즉 직무만족도, 직무의 일상성, 자기개발성, 역할 불분명성 등을 논하였는데, 이중 직무의 중요도, 자기개발성, 자신감을 검증하기로 한다. 군무원으로서 자신의 직무가 중요하고 자기 개발성이 있으며 자신감이 있을수록 조직 몰입도가 높을 것이다. 윤현석 & 이동원(2013)은 업무의 중요도의 영향력을, 문유석(2009)은 업무수행에 필요한 자신감 보유의 영향력의 영향력을 확인하였다.

가설 3. 직무에 대한 인식이 양호할수록 조직몰입도가 높다.

### 4. 직무스트레스와 조직몰입도

직무스트레스는 일반적으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 직무스트레스와 조직몰입에 대한 선행연구(김대원·박철민, 2003; 김구, 2005; 김형섭, 2005; 이환범·이수창, 2006)에서 양자간에 부(-)의 영향이 나타났다. 따라서 본 연구에서는 직무스트레스가 조직몰입도에 영향을 미칠 것이라는 가정하에 아래의 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무 스트레스는 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미친다.

## 5. 인력운용과 조직몰입도의 관계

적재적소에 인력이 배치되고 있으며, 인력규모가 적정하고, 충원이 적정하게 이루어지고, 승진은 공정하다고 여긴다면 조직몰입도가 높을 것이다. 윤현석과 이동원(2013)은 이들 요인의 영향을 확인하였다.

가설 5. 인력운용에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다.

## 6. 조직관리만족도와 조직몰입의 관계

조직 관리의 적응성, 유연성, 조직구성원에 대한 관심도가 높다고 여길수록 조직몰입도가 높을 것이다.

가설 6. 조직관리에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다.

## 7. 보수와 조직몰입도 간의 관계

Adams(1965)의 공정성 이론에 따르면 조직구성원이 자기의 노동의 대가로 받는 보상에 불공정함을 느끼면 조직몰입은 낮아진다. 보수의 절대적인 액수는 재직기간에 비례하나 만족도는 반드시 그러하다고 볼 수는 없다. 보수의 절대액수보다는 그에 대한 만족도가 조직몰입도를 높일 것으로 예상된다. 기존의 대부분의 연구에서도 주관적으로 인식된 직무에 대한 인식을 설명변수로

채택하고 있다.(방하남, 김상욱;2009) 조직론적 입장에서조차 객관적인 조직특성이 영향 미치는 것은 상당부분 개인들이 인지하는 근무환경에 대한 주관적 인식과 평가라는 매개 매커니즘을 통해서라는 주장을 하고 있는데 이는 객관적 환경, 조건과 태도의 형성 간에 매개기능으로서 주관적 인지 혹은 인식의 중요성을 강조한 것이라고 볼 수 있다.(Hackman and Oldham, 1975) 이에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 7. 보수에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높다.

## 8. 근무환경과 조직몰입도 간의 관계

윤현석과 이동원(2013)은 해양경찰 공무원의 직무만족 결정요인으로 근무환경을 검증하였는데, 군무원의 조직몰입도에서는 근무환경이 어떻게 작용하는지 검증하고자 하였다.

가설 8. 근무환경이 양호하다고 느낄수록 조직몰입도가 높다.

## 9. 신분전환과 조직몰입도 간의 관계

군무원은 자신이 소속된 조직에서 주변인적인 존재라는 인식이 존재한다. 그러나 특채 정규직과 계약직, 별정직의 상당수를 현역군인에서 전환 임용된 이들이 차지하는데, 이들에게서는 그러한 의식이 덜하여 조직몰입도가 민간인 출신 군무원보다 더 높을



것이라 추론할 수 있다. 특히나 영관 출신자들은 군대의 중추인 장교신분에 있었으며, 대개 계급정년에 임박하여 조직을 떠나야만 하게 되었다가 상위 직급의 군무원으로 계약직은 계약기간 및 연장기간 동안, 특채 일반직은 군무원의 연령정년인 만 60 세까지 다시 기회를 얻었으며, 그 동안의 경력과 계급을 인정받아 군무원 대우기준표 상으로는 자신보다 상급인 후배 장교들보다도 보기에 따라서는 우위의 입장에 있어 조직몰입도가 높을 개연성이 있다고 본 것이다. 일반적으로 정규직이 비정규직보다 조직몰입도가 높을 것으로 추론되지만, 군무원의 경우 계약직, 별정직의 상당수를 영관이상 장교 출신이 차지하는 것을 감안한다면 다른 양상이 나타날 수도 있을 것이다.

가설9. 현역군인에서 신분전환한 경우 조직몰입도가 높다.

## 1 0. 개인 속성과 조직몰입도 간의 관계

연령, 재직기간, 직급 등의 비례관계를 고려할 때 조직몰입도는 동반하여 상승할 것으로 예상된다. 연령이 높을수록 다른 직업으로의 대체가능성이 낮아지므로 조직몰입도는 상승할 것이다.(조경호, 1997) 재직기간이 길어질수록 조직에 대한 이해도와 애착감이 높아져 조직몰입도는 상승할 것이다. 지위가 높아질수록 권한과 재량, 조직원으로부터 나온 대우 등을 받으므로 조직몰입의 수준은 높아진다(최낙범, 2012)고 하는데, 공직사회에서 지위는 곧 직급으로 대체가능하다. 앞서 언급한 선행연구에서

연령은 개인수준에서는 조직몰입에 긍정적으로 작용하고 인구수준에서는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다고 하였지만 이 연구는 군무원이라는 동질적 집단을 대상으로 한 것이기 때문에 정(+)의 선형관계가 나타날 것으로 기대하였다.

가설 10. 연령, 재직기간, 직급이 높을수록 조직몰입도가 높다.

### **제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구**

#### **1. 독립변수의 조작화**

설문에 사용한 문장들은 여러 선행연구에서 쓰인 문항들을 참조하여 다소 변형하여 사용하였다.

##### **1) 직업의 인정감**

직업의 인정감은 당해 직업이 높게 평가되고 있다고 여기는 정도로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 이를 다시 조직내에서 중요한 위치(윤현석 & 이동원, 2013), 사회적으로 높은 평가(박국흠, 2001; 윤현석 & 이동원, 2013), 국가와 사회에 기여(윤현석 & 이동원, 2013)로 구성하였다.

##### **2) 인간관계**

인간관계란 사회 집단이나 조직의 구성원이 빚어내는 개인적·정서적인 관계로 정의된다. 본 연구에서는 이를 부하직원

인격적 대우(김호정, 1999; 윤현석 & 이동원, 2013), 동료간 업무도움 제공(윤현석 & 이동원, 2013), 동료신뢰 (김호정, 1999)로 조작화하였다.

### 3) 직무에 대한 인식

직무에 대한 인식은 개인이 직책이나 직업상 책임을 지고 맡은 사무에 대한 주관적 판단을 말한다. 직업이 군무원이라는 신분에 관한 것이라면 직무는 군무원으로서 개개의 조직원이 맡고 있는 업무를 가리킨다. 이는 직무 자체에 대한 평가, 직무의 조직 내에서의 위치, 직무를 맡고 있는 자신의 능력과의 관계 측면에서 접근할 수 있겠기에 본 연구에서는 직무의 자기개발성(박국흠, 2001), 조직내 중요한 업무(최낙범 & 엄석진, 2013; 윤현석 & 이동원, 2013), 업무수행에 필요한 자신감 보유(문유석, 2009)를 하위 변수로 하였다.

### 4) 직무스트레스

Margolis 등(1974)는 직무스트레스를 개인의 심리적, 생리적 항상성을 파괴하는 것으로서, 과잉 업무, 역할갈등, 역할모호성, 열악한 작업조건, 개인에게 위협을 주는 직무환경 등에 의해서 유발되는 부정적 결과로 정의한다. 하미승·권용수(2002)는 개인에게 영향을 주는 외부의 자극, 외부환경에 대한 개인의 육체적, 심리적 반응, 조직구성원이 조직 내외적 환경과의 상호작용에

대하여 갖는 지각 또는 평가의 개념으로 직무스트레스를 이해할 수 있다고 한다. 이 연구에서는 이환범·이수창(2006)에 따라 업무로 인한 불안감, 우울감, 피로감, 좌절감을 측정하고자 하였다.

## 5) 인력운용 만족도

인력 운용 만족도는 노동력을 적절하게 사용하는 데에 대하여 흡족하게 여기는 정도이다. 여기에서는 윤현석·이동원(2013)의 예를 따라 적재적소 인원배치, 전체 인력규모 만족, 인력 충원 적절성, 승진절차 공정성을 하위변수로 삼았다.

## 6)조직관리 만족도

조직관리 만족도는 조직에 대한 지휘, 감독에 대하여 흡족하게 여기는 정도이다. 여기에서는 박국흠(2001)이 제시한 관리형태의 유연성, 적응성과 김호정(1999)이 제시한 조직신뢰를 하위변수로 채택하였다.

## 7) 보수의 적정성

보수는 근로의 대가로서 주는 돈이나 물품으로서, 이의 알맞고 바름이 보수의 적정성이다. 이 연구에서는 업무량 대비 적정(최낙범 & 엄석진, 2013), 인간다운 삶을 추구하기에 적정,

타직종 비교시 적정(윤현석 & 이동원, 2013)을 하위변수로 하였다.

## 8) 근무환경

근무환경은 직장에 적(籍)을 두고 직무에 종사하는 데에 있어서 주위의 상태이다. 이 논문에서는 윤현석·이동원(2013)의 연구를 참조하여 현재 근무시간 적당, 타직종 비교시 근무환경에 만족, 군무원 복지 전반에 만족을 하위요인으로 삼았다.

## 9) 신분전환

신분전환은 개인의 사회적 지위나 자격이 다른 방향이나 상태로 바뀌는 것으로서, 본 연구에서는 현역군인이 체대 후 군무원으로 재임용되어 군이라는 동일한 조직에서의 삶을 이어나가는 것을 의미한다. 구체적으로는 영관, 위관, 부사관 출신인지를 물었다.

<표 12> 독립변수에 대한 조작적 정의

변수	구성요소
직업에 대한 인정감	조직내에서 중요한 위치, 사회적 평가, 국가와 사회에 기여
인간관계	상관의 인격적 대우, 동료간 업무수행 도움, 직무상 어려움에 대한 원조
직무 인식	직무의 자기개발성, 조직내 중요도, 직무전문성
직무 스트레스	업무로 인한 불안감, 우울감, 피로감, 좌절감

인력운용	적재적소 인력배치, 인력규모 적정성, 충원의 적절성, 승진 공정성
조직운영	환경 적응성, 직원 의견 존중, 개인의 재능과 능력발휘 가능성
보수 만족도	보수의 업무량 대비 적정성, 인간다운 삶 유지하기에 적정성, 타 직종 선택시 대비 적정성
근무환경	근무시간 적정성, 근무환경 전반 만족도, 복지전반 만족도
신분전환	영관출신, 위관출신, 부사관 출신, 민간인 출신

## 2. 종속변수의 조작화

종속변수인 조직몰입도에 관한 척도들은 Meyer 와 그의 동료들(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al, 1993; N.Allen et al, 2001)이 감정적, 지속적, 규범적 몰입을 측정하기 위하여 개발한 세가지 척도인 ACS(Affective Commitment Scale), CCS(Continuance Commitment Scale), NCS(Normative Commitment Scale)를 주로 사용하고 최낙범과 엄석진(2013), 문유석(2009), 이용규와 정석환(2005), 김호정(1999)의 문항들도 참조하였다.

조직몰입에 관하여는 Affective Commitment Scale(ACS), Continuance Commitment Scale(CCS), Normative Commitment Scale(NCS)가 많이 활용된다. 그런데 이중 CCS 중에는 활용하기 주저되는 것이 많았다. 이를테면 최낙범, 엄석진(2013)이 사용한 “현 시점에서 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한

소득 때문이다.”는 조직에 몰입하지 못한 채 마지못해 머물러 있다는 문항으로 읽혀 “그렇다”는 조직몰입도가 낮은 것으로 이해되었으나 K.Lee et al(2001)이 "I would not leave this organization because of what I would stand to lose."를 조직몰입도 측정문항으로 활용하였음을 알게 되었다. 긍정적 답변과 부정적 답변의 방향을 뒤집는 “®” 표시도 없는 것으로 보아 조직몰입도가 높음을 나타내는 문장으로 쓰였음을 알 수 있었다. CCS의 구성문항 대부분이 이런 식이었기에 CCS는 문항 31. 하나만을 채택하였다.

<표 13> 종속변수의 조작화

변수	구성요소
조직몰입도	근속의사, 자긍심, 소속감, 타 조직에 애착 가질 가능성, 조직을 떠날 시 손실, 어떠한 직무라도 감수, 조직 잔류 의무감, 조직이 비난 받을 시 아픔 느낌, 보다 나은 직장이 있어도 이 조직을 떠나는 것은 옳지 않음, 이직의도

### 3. 인적 사항

인적 사항을 묻는 문항들은 여러 논문들에서 공통적으로 묻는 사항과 방식을 따랐다.

<표 14> 인적 사항

변수	구성요소
소속 군	육군, 해군, 공군, 합참 및 국직부대 4 가지로 범주화
근무단위	본부 및 사령부급 이상과 예하부대로 범주화
고용형태	일반군무원(공채), 일반군무원(특채), 기능군무원, 계약군무원, 별정군무원, 계약군무원 범주화
직급	3 급이상~9 급이하 7 가지
근무경력	5 년 미만부터 25 년 이상까지 5 가지
연령대	20 대 이하~50 대 이상 4 가지
성별	남성과 여성으로 범주화
학력	고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸 이상

## 제 4 절 표본조사와 분석방법

### 1. 표본추출과 자료수집

이 논문의 모집단은 합참, 국직부대 및 육군, 해군(해병대), 공군에서 근무하고 있는 전국의 2 만 5 천여명의 군무원이다. 표본은 합참, 국방정보본부, 심리전단의 재직자, 그리고 국방전산정보원의 교육프로그램과 국방대학교 군무원 직무과정 피교육생에서 취하였다. 합참과 국직부대는 조직의 분위기를 형성하는 데에 절대적인 비중을 차지하는 현역군인은 전원이, 군무원 또한 대부분



육·해·공 3 군 중에서 근무하다가 보임되므로 3 군의 특성이 융합되어있어 전군의 평균적인 특성이 나타나리라고 보았으며, 교육과정 이수자의 군별 비율은 전군의 군별 비율과 유사하리라고 본 것이다. 따라서 비확률적 표본추출의 한가지인 판단표본추출(judgement sampling)이 되었다. 이 방법은 모집단의 구성요소들 가운데 표본에 포함되어야 할 요소를 선정하는 데 있어서 연구자의 주관적 판단(judgement)이 중요한 기준이 되는 방법이다. 일반적으로 확률적 표본추출방법이 선호되기는 하나 시간적, 지리적, 비용적인 한계 등 현실적인 이유로 또는 연구자가 연구대상에 대하여 잘 알고 있는 경우는 비확률적 표본추출방법에 의하기도 한다. 본격적인 조사에 앞서 사전조사 또한 실시하여 문항의 오류가능성을 극소화하고자 하였다. 조사기간은 2014 년 4 월 14 일부터 5 월 7 일까지로서, 해당 표집단위에 속한 군무원 전수에 대하여 설문지 약 247 여부를 배포하여 237 부를 회수하였다. 국방대학교 관리자 과정(5 급 이상)과 실무자 과정(기술직 6 급이하)은 담당교수가, 합참정보본부와 국방정보본부 중 일부는 정보본부 군무원단장이, 심리전단은 심리전단 군무원대표가 협조하여주었고, 나머지 인원에 대하여는 연구자가 이메일 또는 직접 방문을 통하여 배포 및 회수하였다. 일부 인원에 대하여는 인터뷰도 실시하였다. 전반적으로 약 95%에 이르는 회수율을 나타내었는데, 연구자가 직접 일일이 대면 배포/회수한 130 여부는 단 1 명만을 제외하고는 전원 응답하여 주었다. 이중 결측값이 있는 18 부를 제외하고 219 부를 분석대상으로 삼아

최종적인 회수율 또한 90%에 육박한다. 결측값의 대부분은 인적사항을 기입하는 페이지가 한 장 더 있음을 모르고 기입하지 않은 경우였던바, 연구자가 직접 회수한 경우는 재방문하여 기입 받았으나 대리자가 배포/회수한 경우는 그리하지 못하였다. 응답자가 무심결에 앞 문항과 유사한 번호에 습관적으로 표시하는 것을 막기 위하여 긍정적인 답변이 “매우 아니다”가 되도록 문장을 부정문 등으로 하고 보기번호도 5, 4, 3, 2, 1 로 바꾼 문항 3 개(30 번, 33 번, 36 번)가 응답자에게 혼란을 주어 반대로 답한 경우는 있지 않았을까 염려하였다. 그러나 응답패턴을 살펴본 결과 33 번, 36 번은 해당 응답자가 다른 문항들에서 보인 응답패턴과 동일한 패턴을 유지하였고, 30 번 “다른 직장에 가더라도 이만큼의 애착은 쉽게 가질 수 있을 것이다.”는 기존 패턴과 달리 답한 경우가 있었으나 그러한 경우도 33 번, 36 번은 기존 패턴을 유지하였으며 현재의 조직에 대한 몰입도가 높은 사람이라 하여도 어디에서나 잘 적응하는 사람이라면 이렇게 대답할 수도 있을 것으로 여겼다.

## 2. 분석방법

수집된 자료는 SPSS PASW Statistics 18 을 사용하여 처리되었으며, 분석은 몇단계 절차를 통하여 수행되었다. 첫째, 본 분석에 앞서서 각 설문문항들을 설명변수와 종속변수별로 묶어 평균값을 취하였다. 둘째, 신뢰도를 분석함으로써 설문의 일관성을 확보하였다. 셋째, 상관관계를 확인하여 다중공선성의 발생여부를

점검하였다. 넷째, 9 가지 독립변수에 대하여 소속 군, 근무단위, 고용형태 등 인구통계학적 요인 8 가지를 통제한 가운데 다중선형회귀분석을 실시하였다. 리커트 5 점 척도를 이용한 본 설문결과는 기실 서열척도로서 회귀분석이 적합한 것은 아니지만 분석의 편의상 등간척도로 가정하고 진행하였다.

## 제 5 장 분석결과

### 제 1 절 인구통계학적 특성

#### 1. 군별 분포

군무원의 군별 분포현황을 전체 군무원의 각군별 분포현황과 비교하여 보면 모집단에 비하여 합참 및 국직부대의 비중이 매우 높게 구성되어 있음을 알 수 있다. 우리나라 군 조직에서 현역군인은 수적으로나 중요도 면에서나 절대적인 위치를 차지하고 있어 조직의 분위기를 좌우하는데 합참과 국직부대에서 현역군인은 전원이, 그리고 군무원 또한 대부분 육·해·공 3 군 중에서 근무하다가 보임되므로 3 군의 특성이 융합되어있어 전군의 특성이 나타나리라고 보았다.

<표 15> 소속 군별 군무원 분포<sup>9</sup>

구분		육군	해군	공군	합참 및 국직부대	계
표본	빈도수	11	7	10	191	219
	백분율	5.0%	3.2%	4.6%	87.2%	100.0%
모집단	백분율	48%	17%	16%	19%	100.0%

모집단 : 국방부 인사기획관리과에 구두로 확인(2014. 5.21.)

<sup>9</sup> 군인의 경우 국방부, 합참 및 국직부대에서 근무하더라도 신분은 육군, 해군, 공군 중 하나이나, 군무원은 크게 육군, 해군, 공군과 합참 및 국직부대의 4가지로 분류된다.

## 2. 근무단위

본부 및 사령부급 이상이 74.4%를 차지하였는데, 표본의 약 60%를 합참과 국방정보본부, 심리전단이 차지한 것과 궤를 같이 한다. 실제 모집단의 분포는 확인할 수 없었으나 이와는 큰 차이가 있을 것이라고 추론한다. 예하부대 소속 응답자의 수 또한 적지 않아 신뢰성이 있음에도 근무단위는 조직 몰입도에 영향을 미치지 않았다는 후술 연구 결과에 비추어 크게 문제되지는 않는다고 보기는 하였으나 표본에 편의가 존재함은 본 연구의 한계로 남는다.

## 3. 고용형태

표본의 95%가 일반직으로 구성되었다. 합참의 경우 부·차·처장 보좌관 등으로 보임하던 기능군무원은 특채의 형태로 일반군무원으로 전환하여 합참에 기능군무원은 존재하지 않는다. 따라서 자신을 기능군무원이라 답한 4명 중 적어도 3명은 일반군무원(특채)가 아닌가 한다. 이 경우 1.8%도 오히려 과다하게 표기된 것이다. 2013 국방통계연보 상에는 계약직군무원이 보이지 않는데, 이는 일반직, 기능직, 별정직 안에 포함되어있기 때문이다. 2012 연말 현재 전군의 계약직군무원은 1,400 명으로서, 군무원 전체의 5.6%에 해당한다. 이 논문에서는 조직몰입도에 있어 공채와 특채, 계약직 간에 유의미한 차이가 있을 것으로 보고 이들을 세분하였다.

<표 16> 군무원의 구분

구 분	계	일반직 (공채)	일반직 (특채)	기능직	별정직	계약직
표본	219	107	101	4	3	4
(%)	100.0%	48.9%	46.1%	1.8%	1.4%	1.8%
모집단	25,111	17,862		2,552	4,697	—
(%)	100.0%	71.1%		10.2%	18.7%	—

모집단 : 2012 년 연말기준 현황(국방부(2013), 2013 국방통계연보)

#### 4. 직급

응답자 중 1~3 급이 6.8%로서 모집단보다 5.7 배나 높게 나타났으며, 그 이하에서도 전반적으로 상위직의 비중이 높게 분포하였다. 최고 군령기관으로서 상위직 비중이 높은 합참이 조사대상의 절반에 가까웠던 데에서 나타난 편중이다. 그러나 모집단 비율에 맞추었다면 1~3 급은 3 명도 안되어 오히려 신뢰성이 떨어졌을 것이다.

연구자는 설문대상 중 1 급과 2 급은 존재하지 않을 것으로 보고 1~3 급을 묶어서 설문하였다. 1 급 군무원은 전원 전역한 장성으로 보임되고 있는데 이들은 스스로를 군무원이 아니라 장성이라 여기며 본 연구의 취지에도 맞지 않아 설문하지 못하였으나 2 급 군무원은 응답자 중에 포함되어있었을 가능성이 있다. 이를 세분화하였더라면 하는 아쉬움이 남는다. 10 급 군무원은

기능군무원 중에만 존재하는데, 자신을 기능군무원이라고 답한 응답자는 모두 7 급이었으므로 “9 급이하”는 전원 9 급이었다. 한편, <군무원인사법 시행령 부칙>(대통령령 제 24630 호, 2013.6.21.)에 따라 기능군무원 10 급이 폐지되어 기능군무원 10 급은 단계적으로 늦어도 2014 년 7 월 1 일까지는 9 급으로 승진임용된다.

<표 17> 직급별 분포

구분	계	1~3 급	4 급	5 급	6 급	7 급	8 급	9 급	10 급
표본	219	15	27	56	35	66	15	5	—
(%)	100	6.8	12.3	25.6	16.0	30.1	6.8	2.3	—
모집단	25,111	300	881	5,720	4,509	6,032	5,546	1,830	293
(%)	100	1.2	3.5	22.8	18.0	24.0	22.1	7.3	1.2

모집단 : 2012 년 연말기준 현황(국방부(2013), 2013 국방통계연보)

## 5. 성별

표본에서 남녀 비율은 각각 69.9%와 30.1%로 전체 군무원의 82%, 18%에 비하여 여성 군무원의 비중이 높았다.

<표 18> 성별 분포

구 분	남성	여성	계
표본 (백분율)	153 (69.9)	66 (30.1)	219 (100)

모집단 (백분율)	20,570 (82)	4,541 (18)	25,111 (100)
--------------	----------------	---------------	-----------------

모집단 : 2012 년 연말기준 현황(국방부(2013), 2013 국방통계연보)

## 6. 기타

근무경력과 연령은 각각 최고구간인 25 년 이상, 50 대 이상이 가장 많았다. 이 또한 최고 군령기관인 합참이 조사대상의 절반을 차지하는 것과 관련된다. 각각이 비교적 고르게 분포하고 있음에도 경력과 연령은 조직몰입도에 영향을 미치지 않았다는 후술 연구결과에 비추어 크게 문제되지 않는다고 본다.

<표 19> 본 연구의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (명)	백분율 (%)	구분		빈도 (명)	백분율 (%)
최종학력	고졸이하	26	11.9	근무경력	5 년 미만	27	12.3
	전문대졸	45	20.5		5 년 이상 10 년 미만	11	5.0
	대학교졸	93	42.5		10 년 이상 15 년 미만	24	11.0
	대학원졸	55	25.1		15 년 이상 20 년 미만	30	13.7
근무단위	본부 및 사령부	163	74.4		20 년 이상 25 년 미만	47	21.5



	예하부대	56	25.6		25 년 이상	80	36.5
연령대	20 대이하	3	1.4	현역복무 여부	영관장교출신	18	8.2
	30 대	30	13.7		위관장교출신	17	7.8
	40 대	86	39.3		부사관출신	22	10.0
	50 대이상	100	45.7		민간인출신	162	74.0
합계						219	100.0

## 제 2 절 변수별 문항응답 평균값에 의한 분석

### 1. 기술통계량

분석을 위하여 각 문항의 응답결과는 변환과정을 거쳤다. 각 독립변수는 3~4 개의 문항으로, 종속변수는 10 개의 문항으로 구성되어있어 이들의 평균값을 각각 구하였다. 그 결과치는 다음과 같다.

리커트 5점 척도를 활용하여 시행한 본 연구에서 응답자들은 평균적으로 대개의 변수에서 3점 이상의 점수를 부여하여주었다. 1점부터 2.33점까지를 낮음, 2.33점부터 3.66점까지를 보통, 3.66점부터 5점까지를 높음이라고 본다면 직무스트레스는 낮게, 직업 인정감, 인력운용, 조직관리, 보수, 근무환경, 조직몰입은 보통 수준으로, 인간관계와 직무에 대한 인식은 높게 인식하고 있으며 부정적으로 인식하고 있는 요소는 없었다. 그러나 연구자가 평소

접해오고 이번 연구를 통하여 인터뷰한 군무원들은 모두들 부정적인 인식을 피력 하고 있어 대조를 이루었다.

<표 20> 각 변수별 응답 평균

	평균	표준편차
직업인정감	3.5601	.75000
인간관계	3.8371	.68280
직무인식	3.9756	.70416
스트레스	2.1986	.69065
인력운용	2.8105	.76854
조직관리	3.1568	.82536
보수	3.0122	.78652
근무환경	3.1507	.73442
조직몰입	3.4050	.56457

## 2. 신뢰도 검증

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가 확인하는 것이다. 그 분석결과는 Cronbach's alpha와 같은 신뢰도척도를 계산한 값을 가지고 판단하여 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다. 본 연구에서 Cronbach's alpha값은 아래 표에서 보듯이 모두 0.6 이상이어서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다. 각 항목이 삭제되었을 경우 대부분 이 값이 떨어지는 것으로 나타나 각 항목들은 삭제되면 안 되는 것으로 보인다.

<표 21> 신뢰도 검증

구분	변수	Cronbach's a
독립변수	직업 인정감	0.679
	인간관계	0.741
	직무 인식	0.829
	스트레스	0.844
	인력운영	0.826
	조직운영	0.853
	보수	0.876
	근무여건	0.708
종속변수	조직몰입도	0.776

### 3. 독립변수간 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 대개의 연구에서는 상관계수가 0.9이상이 되지 않으면 다중공선성이 없다고 해석한다<sup>10</sup>고 하는데 간혹 0.8로 잡기<sup>11</sup>도 한다. 직무와 보수 상호간 외의 모든 변수의 상호간 상관계수가 0.01 수준(양쪽)에서 유의하였지만, 상관계수는 최대 0.709로서 이 기준에 의하면

<sup>10</sup> 송지준, “SPSS/AMOS 통계분석방법”

<sup>11</sup> 김호정, 허전(2013), “SPSS 21.0 통계분석 및 해설”, 탐복스

다중공선성이 발생하였다고 볼 정도는 아니었다.

<표 22> 독립변수간 상관계수

		직업인정감	인간관계	직무	스트레스
직업인정감	Pearson 상관계수	1	.493**	.595**	-.244**
	유의확률 (양쪽)		.000	.000	.000
인간관계	Pearson 상관계수	.493**	1	.521**	-.288**
	유의확률 (양쪽)	.000		.000	.000
직무	Pearson 상관계수	.595**	.521**	1	-.253**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000		.000
스트레스	Pearson 상관계수	-.244**	-.288**	-.253**	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	
인력운용	Pearson 상관계수	.424**	.400**	.267**	-.260**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000
조직관리	Pearson 상관계수	.508**	.562**	.401**	-.227**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.001
보수	Pearson 상관계수	.269**	.277**	.123	-.262**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.069	.000
근무환경	Pearson 상관계수	.385**	.395**	.211**	-.359**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.002	.000

\*\* . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

다만 다중공선성 문제를 더욱 엄격하게 진단하기 위해서 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴볼 것이다.

	인력운용	조직관리	보수	근무환경
직업인정감	.424** .000	.508** .000	.269** .000	.385** .000
인간관계	.400** .000	.562** .000	.277** .000	.395** .000
직무	.267** .000	.401** .000	.123 .069	.211** .002
스트레스	-.260** .000	-.227** .001	-.262** .000	-.359** .000
인력운용	1	.709** .000	.453** .000	.503** .000
조직관리	.709** .000	1	.356** .000	.441** .000
보수	.453** .000	.356** .000	1	.597** .000
근무환경	.503** .000	.441** .000	.597** .000	1

## 4. 회귀분석

### 1) 변수설정

독립변수로는 군무원이라는 직업에 대한 인정감, 인간관계, 직무인식, 스트레스, 인력운영, 관리형태, 보수, 근무환경을 통제변수로는 소속 군, 근무단위, 고용형태, 직급, 근무경력, 연령대, 성별, 최종학력을, 종속변수로는 조직몰입도를 설정하였다. 한 변수를 여러 문항으로 질문하였던 경우 평균값을 취하였고 범주형

자료들에 대하여 소속 군은 합참 및 국직부대를 기준으로 육, 해, 공군에, 근무단위는 본부 및 사령부급 이상을 기준으로 예하부대에, 고용형태는 공채를 기준으로 특채, 기능군무원, 별정군무원, 계약군무원에, 성별은 남성을 기준으로 여성에, 임용전 현역여부는 민간인을 기준으로 영관, 위관, 부사관에 더미변수를 취하였다.

## 2) 모형 해석

독립/통제변수와 종속변수간 상관관계는 0.755으로서 높은 상관관계를 보이고 있다.  $R^2=0.569$ 인데, 이는 여러 독립변수와 통제변수들의 종속변수에 대한 설명력이 56.9%임을 나타낸다. 다중공선성 문제를 더욱 엄격하게 진단하기 위해서 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴보았다. 허용기준으로 공차한계는 .10 이하, 분산팽창요인은 10 이하를 적용한 결과 모든 변수들이 다중공선성 문제는 없었다. Durbin-Watson은 1.862로 나타났다는데, 수치가 2에 가깝고 0 또는 4에 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다.

F값은 10.692, 유의확률은 0.000( $p<0.05$ )로 나타났으므로 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

## 3) 계수의 해석

### 가. 가설검증

가설1. 군무원 직업에 대한 인정감이 높을수록 조직몰입도가 높을

것이다 : 채택

직업인정감에 대한, 유의확률은 0.033으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이는 조경호(1997) 등의 선행연구와 일치하는 결과이다. 공직에 입문하고 그 직을 지속하는 데에 명예가 크게 역할하고 있음을 반영하는 결과라 할 수 있다. 공직에 대한 사회적 인정감이 높을수록 유능한 인재가 유입된다(박동서, 1993)고 하는데, 재직자의 조직몰입도 측면에서도 유효하다고 할 수 있다. 공직에 몸담고 있는 사람들은 전반적으로 자기 직업에 대한 긍지가 높고 이것이 조직몰입도를 견인하고 있음은 연구자의 평소 근무와 본 연구과정에서의 인터뷰를 통하여 만난 군무원들에게서 발견된 공통점이었다.

가설2. 인간관계가 원만할수록 조직몰입도가 높을 것이다. : 채택

인간관계에 대한 유의확률은 0.006이어서 가설 2는 채택되었다. 이는 선행연구와 합치하는 결과로서 군 조직 내에서도 상관과 동료들 간 인간관계가 원만할수록 조직에 대하여 일체감이 높아진다고 할 수 있다. 더욱이 인간관계는 직무인식에 이어 응답자들이 양호하게 인식하고 있었던 변인으로서, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 흔히 “군대문화”라 하면 상명하달의 권위주의를 연상하는 등 군 조직에서의 조직몰입은 여타의 조직에서와 다를 것으로 기대될 수도 있겠으나 군 조직 내에서 역시 인간관계가 중요하며, 실제 조직원들은 이를 양호하게 인식하고 있었다.

가설 3. 직무인식이 양호할수록 조직몰입도가 높다 : 채택

직무인식의 유의확률은 0.004 이었으며 계수는 0.163 으로 나타나 유의수준 0.05 하에서 가설 3 은 채택되었다. 직무인식의 하위요소는 조직내에서 직무의 자기개발성, 중요성, 자신감이었던 바 이들은 조직몰입에 긍정적으로 작용함을 알 수 있다. 더욱이 계수는 독립변수 중 가장 큰 값이었으므로 직무는 조직몰입에 크게 영향 미친다고 볼 수 있다. 변수별 응답 평균값에서 군무원들은 직무를 가장 양호하게 인식하고 있음을 확인하였는바, 이것이 조직몰입도를 견인하고 있다고 할 수 있다.

가설 4. 직무스트레스는 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미친다 : 채택

스트레스의 유의확률은 0.006, 계수는 -0.124 으로서 가설 4 은 채택되었다. 적당한 수준의 직무스트레스는 오히려 조직구성원의 심신활동을 촉진시킬 뿐 아니라 직무수행의 활력을 도모하고 생산성을 증진시킬 수도 있다(이환범, 이수창(2006))고 하므로 직무상 스트레스와 조직몰입도 간의 관계는 J 자형태일 가능성도 유추해볼 수 있겠으나 선형회귀분석에서 상당히 유의미한 값을 얻을 수 있었다.

가설 5. 인력운용에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다. : 기각



인력운용의 계수는 0.009 인데, 유의확률은 0.870 이어서 가설 5 는 기각되었다. 응답자 중에는 “우리한테 해당되지 않는다.”면서 공란으로 둔 응답자도 있었고(공란이었던 경우는 분석에서 제외하였다.) 대강 답하였다고 말한 응답자도 있었다. 인력운용이 어떻게 이루어지고 있는가는 일개 직원 입장에서 알기 어렵고 따라서 평가하기는 더욱 어려웠던 듯하다.

가설 6. 조직관리에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다. : 기각

조직관리의 계수는 0.000 이었는데, 유의확률이 0.993 이어서 가설 6 은 기각되었다. 인력운용의 경우와 같이 답하기 곤란하다고 한 응답자들이 있었던 가설이다. 역시 조직관리가 어떻게 이루어지는지는 알기 어려웠던 듯하다. 대강 답한 응답자가 많아 유의미한 결과가 나오지 않은 것으로 추정한다.

가설 7. 보수에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높다. : 기각

보수의 계수는 -0.006 이고 유의확률은 0.906 이어서 가설 7 은 기각되었다. 선행연구에서 유의미하게 나타났던 보수의 영향이 조사대상 중 가장 높은 유의확률을 보이며 나타나지 않은 것은 의외의 결과였다. 군무원의 보수는 같은 조직에서 근무하는 군인들과 달리 일반 공무원과 동일하게 적용받아 그 이질감으로 민감하게 받아들일 수도 있으나 법령에 의해 이미 정해진 것이며,

보수는 나라에서 정해주는 것인데 종속변수는 재직하고 있는 조직에 대한 몰입도이므로 대상 층위가 다르기 때문으로 추정한다.

가설 8. 근무환경이 양호하다고 느낄수록 조직몰입도가 높다. : 채택  
근무환경의 계수는 0.247 이고 유의확률은 0.000 으로서 가설 8 은 채택되었다. 조사대상이 되었던 독립변수와 통제변수를 통틀어 계수는 가장 크고 유의확률은 가장 낮아 근무환경은 크고 유의미하게 조직몰입도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 군무원들은 근무시간과 여건, 복지 등에 의해 조직몰입도가 크게 결정되는 것을 알 수 있다. 군무원은 대개 한 사무실 안에서 절대다수인 현역군인들 사이에서 유일한 민간인력이다. 규정상의 일과시간은 동일하지만 많은 경우 초과근무를 일상시하는 군인들에 비하여 일과시간을 준수하는 편이며 관사를 제공받지 못하는 등 군인과 다른 복지혜택을 받고 있다. 즉, 근무환경은 한 조직내에서 근무하는 여타 구성원과 가장 크게 차이나는 부분으로서 여기에서 이질감을 느끼고 민감하게 반응한다고 할 수 있다.

가설9. 현역군인에서 신분전환한 경우 조직몰입도가 높다. : 기각  
현역군인 출신들의 유의확률은 영관 출신은 0.198, 위관 출신은 0.620, 부사관 출신은 0.134 로 높아 가설 9 는 기각되었다. 적어도 영관 출신자의 조직몰입도는 유의미하게 높게 나타나리라던 가정과 배치되는 결과이다. 군무원으로 재직하며 재사회화되었을 가능성이 있다. 다만 영관출신자의 계수는 상대적으로 높게 나타났다.

영관출신자는 군무원으로 늦게 신분전환하여 재사회화의 기간도 짧으며, 군의 중추인 장교신분에 재직하여왔고 계급정년 등으로 인해 퇴직하여야 했다가 특채는 정년까지, 계약직은 계약기간내지 연장기간동안 다시 기회를 얻었으며 규정상으로는 자신보다 상위인 후배 장교들보다 때로는 우위의 입장에 서있음을 상기할 필요가 있다.

#### 나. 통제변수의 해석

통제변수로 삼은 개인 속성 변수들은 대개 조직몰입도에 대한 영향이 유의미하지 않았다.  $p$  값은 0.958, 계수는 0.004 까지도 나오는 등 유의확률은 매우 높고 계수는 매우 낮은 경우가 많았다. 군무원의 개인속성변수는 대체적으로 조직몰입도에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

#### 가) 소속 군

소속 군은 조직몰입도에 영향 미친다고 할 수 없었다. 군에서 매우 중요시하는 가치가 합동성 강화라는 것은 역으로 그만큼 각 군별 이질감이 크다는 데에 대한 방증이기도 하다. 하여 군무원 또한 소속 군에 따라 다른 성향을 보일 것이라는 추측도 가능하다. 그러나 합참 및 국직부대에 대하여 육, 해, 공군의 유의확률은 각각 0.450, 0.840, 0.743 으로 매우 높고 계수는 -0.098, 0.035, 0.048 로 작아 소속 군에 따른 유의미한 차이는 관측되지 않았다. 그러나 합참 및 국직부대에 표본이 편의 되어있고 육군, 해군, 공군의 표본수가 적어 신뢰성 에 한계가 있다.

## 나) 근무단위와 직급

최고 군령기관이며 따라서 상위직 비율이 높은 합참과 그에 이웃한 국직부대의 사령부급 위주로 조사하는 것에 대하여 예하부대에 근무하는 하위직 군무원의 고충이 충분히 반영되지 않을 것이라 우려하는 이들도 있었다. 그러나 예하부대의 표본수도 50 부를 넘어 적지 않았는데,  $p$  값은 0.958 로 매우 높고 계수는 0.004 로 매우 낮게 나타나고 있다. 직급 또한  $p$  값은 0.501 이었다. 즉 양자는 군무원의 조직몰입도에 영향 미친다고 할 수 없다.

## 다) 고용형태

대개의 경우  $p$  값이 높아 이들이 조직몰입도에 영향을 미친다고 할 수 없었다. 그러나 특채출신의 경우  $p$  값이 0.010 로서 특채출신은 공채출신에 비하여 조직몰입도가 높다고 할 수 있다. 특채는 특별한 경력 또는 자격증 소지 등을 지원요건으로 한다. 여기에서 경력은 대개 군 경력, 특히 영관 이상 복무가 되고 있다. 특채와 상관계수가 높았던 요소는 영관 출신이었던 것에서도 확인할 수 있다. 그렇다면 영관 출신자가 조직몰입도가 높을 가능성에 대한 서술을 상당부분 원용할 수 있다. 자격증 소지 등은 자신에 대한 전문직업인으로서의 자신감을 상승시키고 이것이 조직몰입도 향상으로 나타난 것으로 해석할 수 있다.

## 라) 근무기간, 연령대

근무기간의 계수는 -0.044 이고 유의확률은 0.143 으로서 조직몰입도에 영향을 미친다고 할 수는 없었다. 그러나 계수가

음수로 나왔는데, 이는 근속할수록 조직에 오히려 몰입하지 못할 가능성을 나타내어 선행연구와는 정반대된다. 일반적으로 근무기간이 상승하면 직급과 연령 또한 동반 상승하게 되는데 직급과 연령대가 통제된 상태에서 근무기간만 증가한다면 연령의 영향으로 대체직업을 찾을 가능성이 낮아지는 것도 아닌데 근무경력 상승으로 연공서열이 상승했는데도 같은 직급에 머물러 있다는 것이므로 지루함과 타성을 느낄 수 있을 것이다. 근무기간이 길수록 조직몰입도가 높아진다고 본 선행연구들은 대개 연령과 근무기간 중 한가지만 변수로 채택하였다. 다만 여전히 군 조직이 재직 군무원에게 매력적인 조직이 되지 못할 수 있음을 시사하는 것으로서 보다 많은 연구가 필요하다.

연령대의  $p$  값은 0.034 로서 연령이 높을수록 유의미하게 조직몰입도가 높았다. 이는 선행연구와 일치하는 결과로서, 연령이 높을수록 대체직업을 찾을 가능성이 낮아지기 때문이 아닌가 한다. 한편, 연령이 높아 정년에 가까우면 퇴직 이후의 삶에 대한 관심이 증대하고 조직에 대한 몰입은 떨어질 개연성이 있다. 그러나 선형회귀모형에서 상당히 유의미한 결과를 얻을 수 있었다.

#### 마) 성별과 학력

성별의  $p$  값은 0.175 로서 회귀모형에서는 조직몰입도에 대한 영향이 부정되었다. 학력 또한  $p$  값이 0.415 로 높아 조직몰입도에 영향 미친다고 할 수 없었다. 낮은 교육수준에서는 교육수준이 높은 개인은 그렇지 못한 사람보다 직무에 관한 지식이 많거나, 직무에 대해 내재적 성향을 개발시킬 능력을 더 보유하게 되어 고용조직에

몰입하는 경향이 높아진다는 선행연구(Putti 등, 1989: 조경호, 1993)가 설득력이 있고, 높은 교육수준에서는 교육을 받은 정도가 높을수록 대체 직업의 가능성이 높아져 고용 조직에 몰입할 확률을 떨어뜨린다는 선행연구(Glisson & Durick, 1988)가 설득력이 있어보였으나 본 연구에서는 확인할 수 없었다.

<표 23> 평균값에 의한 회귀분석

변수		B	표준오차	t	유의확률
(상수)		.558	.448	1.247	.214
독립 변수	직업인정감	.110	.051	2.150	.033
	인간관계	.153	.055	2.782	.006
	직무	.163	.056	2.895	.004
	스트레스	-.124	.044	-2.791	.006
	인력운용	.009	.055	.164	.870
	조직관리	.000	.054	-.009	.993
	보수	-.006	.048	-.118	.906
	근무환경	.247	.055	4.476	.000
	영관출신	.158	.123	1.292	.198
	위관출신	.059	.118	.496	.620
	부사관출신	.149	.099	1.506	.134
통제 변수	육군	-.098	.129	-.757	.450
	해군	.035	.174	.202	.840
	공군	.048	.147	.328	.743
	예하부대	.004	.077	.053	.958
	특채	.181	.069	2.615	.010
	기능직	.076	.209	.364	.716
	별정직	.313	.266	1.177	.241
	계약직	.074	.217	.339	.735
	직급	-.021	.032	-.675	.501
	근무기간	-.044	.030	-1.469	.143
	연령대	.147	.069	2.140	.034

	성별	.112	.082	1.362	.175
	학력	.015	.019	.817	.415
	R=.755, R <sup>2</sup> =.569, 수정된 R <sup>2</sup> =.516				
	F=10.692, p=.000				

### 제 3 절 요인분석에서 생성된 변수를 이용하는 경우

#### 1. 타당성 분석

##### 1) 개요

측정도구의 내용적 타당성(content validity)를 확보하기 위하여 기존 연구를 토대로 설문 문항을 추출한 데에 이어 구성개념 타당성(construct validity), 즉 측정도구의 수렴적 타당성(convergent validity)과 차별적 타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석(factor analysis)은 다수 변수간의 상관관계를 기초로 하여, 직접 관측할 수는 없지만 변수 속에 내재되어있는 소수의 공통 차원(common underlying dimension)을 찾아냄으로써 변수를 적은 수의 구조로 축약하거나 요약하기 위해서 사용하는 통계기법이다.(김석우, 2010) 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분분석을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 직각회전에 의한 베리맥스방식은 요인 간의 독립성을 유지하면서 요인구조가 가장 뚜렷해질 때까지 요인을 회전시킨다. 요인적재치는 각 변수와

요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의미한 변수로 간주하여 0.50 이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다.(남궁근, 2007) 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

## 2) 독립변수 측정도구

요인적재치 0.4를 기준으로 볼 때 각 문항들이 모두 8개의 설명변수에 묶였다. 앞서의 분석에서와 달리 문항 17번, 4번이 조직관리문항으로 묶였다. 각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's alpha 계수를 확인한 결과 모두 0.6을 넘어 척도의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 24> 독립변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

	요인분석								신뢰도
	조직 관리	스트 레스	보수	인력	직무	직업 인정감	근무 환경	인간 관계	Cronbach' a
q19	.780	.016	.095	.190	.064	.167	.216	.236	
q20	.756	-.137	.195	.155	.183	.210	.074	.047	
q18	.738	-.054	.039	.348	.056	.065	.167	.167	.849



q17	.678	-.132	.163	.317	.025	.086	-.015	.115	
q4	.470	-.131	.096	-.193	.270	.192	.445	.286	
q11	-.027	.853	-.121	-.060	-.071	-.156	-.045	-.133	
q10	-.180	.797	-.028	.088	-.077	.149	-.056	.009	.844
q13	-.117	.792	-.032	-.071	-.160	-.142	-.039	-.118	
q12	.051	.777	-.175	-.213	.047	-.088	-.227	.003	
q23	.087	-.057	.843	.138	-.025	.095	.232	.066	
q22	.111	-.102	.841	.164	.011	.073	.231	.033	.876
q21	.192	-.127	.832	.174	.001	.025	.033	.081	
q16	.304	-.101	.202	.779	.001	-.084	.112	.098	
q15	.314	-.021	.213	.743	.058	.108	.166	.119	.836
q14	.468	-.123	.161	.589	.185	.171	-.019	-.002	
q9	-.010	-.093	-.014	.132	.869	.067	-.017	.104	
q8	.226	-.080	-.031	-.047	.756	.436	.036	.134	.829
q7	.296	-.142	.092	-.016	.632	.384	.200	.192	
q1	.214	-.033	.135	.090	.246	.758	-.056	.103	
q3	.118	-.175	-.038	-.034	.333	.661	.131	.199	.679
q2	.243	-.035	.118	.352	.027	.537	.398	.032	
q25	.146	-.154	.271	.156	.033	.106	.730	.151	
q26	.119	-.115	.197	.497	-.116	.192	.587	.055	.708
q24	.118	-.185	.457	.039	.181	-.137	.584	-.013	
q5	.172	-.176	.106	.060	.100	.200	.140	.852	.801
q6	.254	-.044	.057	.152	.225	.075	.042	.821	
Eigen-value	3.322	2.878	2.733	2.416	2.197	2.012	1.945	1.789	
분산 설명(%)	12.776	11.069	10.512	9.291	8.449	7.740	7.482	6.882	
누적(%)	12.776	23.844	34.357	43.647	52.096	59.837	67.319	74.201	

### 3) 종속변수 측정도구

Cronbach's alpha값은 0.776으로서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다.  
고유값은 3.828로서 유의미하고 분산설명력은 38.282%였다.

<표 25> 종속변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

Cronbach's alpha	.776
Eigen-value	3.828
분산 설명(%)	38.282

## 2. 회귀분석

### 1) 모형요약 해석

독립/통제변수와 종속변수간 상관관계는 0.770으로서 높은 상관관계를 보이고 있다.  $R^2=0.593$ 인데, 이는 여러 독립변수와 통제변수들의 종속변수에 대한 설명력이 59.3%임을 나타낸다. Durbin-Watson은 1.863로 나타났는데, 수치가 2에 가깝고 0 또는 4에 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다. 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

요인분석을 실시하여 문항들을 묶은 결과 독립변수간 상관관계가 사라지고 다중공선성 발생가능성이 없어졌다. 통제변수간에는 앞서 본 바와같이 다중공선성이 없었다.

### 2) 결과의 분석

#### 가. 가설검증

가설1. 군무원 직업에 대한 인정감이 높을수록 조직몰입도가 높을

것이다 : 채택

직업인식에 대한 유의확률은 0.000로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이는 조경호(1997) 등의 선행연구와 일치하는 결과이다. 앞서 평균값을 이용한 경우와도 일치한다. 유의확률이 매우 떨어졌는데, 요인분석 과정에서 요인들이 정제되었기 때문인 듯하다.

가설2. 인간관계가 원만할수록 조직몰입도가 높을 것이다. : 채택

인간관계에 대한 유의확률은 0.000이어서 가설 2는 채택되었다. 이는 앞서의 선행연구와는 물론, 평균값을 이용한 경우와도 합치하는 결과로서 군 조직 내에서도 상관과 동료들 간 인간관계가 원만할수록 조직에 대하여 일체감이 높아진다고 할 수 있다.

가설 3. 직무인식이 양호할수록은 조직몰입도가 높다. : 채택

직무인식의 유의확률은 0.000 이었으며 계수는 0.257 로 나타나 가설 3 은 채택되었다. 이 역시 선행연구 및 평균값을 이용한 경우와 합치한다.

가설 4. 직무 스트레스는 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미친다 : 채택

스트레스의 유의확률은 0.000, 계수는 -0.292 로서 가설 4 은 채택되었다. 이 역시 선행연구 및 평균값을 이용한 경우와 합치한다.

가설 5. 인력운용에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다. : 기각

인력운용의 계수는 0.086 이고 유의확률은 0.082 이어서 가설 5 는 기각되었다. 평균값을 이용한 경우에는 문항 14~17 을 인력운용으로 보았는데 요인분석 결과 14~16 만 적재되어 유의확률이 크게 낮아지기는 하였으나 가설은 여전히 기각되었다.

가설 6. 조직관리에 대한 만족이 높을수록 조직몰입도가 높다. : 채택

조직관리의 계수는 0.278 이고 유의확률이 0.000 이어서 가설 6 은 채택되었다. 평균값을 이용한 경우와 반대된다. 평균값을 이용한 경우는 문항 18~20 을 평균하였음에 비해 요인분석에서는 4 번, 17 번 문항이 추가된 영향으로 보인다..

가설 7. 보수에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입도가 높다. : 채택

보수의 계수는 0.177 이고 유의확률은 0.000 이어서 가설 7 은 채택되었다. 평균값을 이용한 경우와 다르다. 오늘날 물질적인 보상이 조직몰입도에 영향 미친다는 것은 쉽게 수긍할 만하다.

가설 8. 근무환경이 양호하다고 느낄수록 조직몰입도가 높다. : 채택

근무환경의 계수는 0.374 이고 유의확률은 0.000 으로서 가설 8 은 채택되었다. 선행연구 및 평균값을 이용한 경우와 합치한다. 근무원들은 근무시간과 여건, 복지 등에 의해 조직몰입도가 크게

결정되는 것을 알 수 있다. 설명변수와 통제변수를 통틀어 계수가 가장 크다는 것도 일치한다.

가설9. 현역군인에서 신분전환한 경우 조직몰입도가 높다. : 기각

현역군인 출신들의 유의확률은 영관 출신은 0.087, 위관 출신은 0.830, 부사관 출신은 0.096 로 높아 가설 9 는 기각되었다. 다만 영관출신자의 p 값은 상대적으로 낮게 나타났다. 평균값을 이용한 경우와 일치하는 결과이다. 다른 변수들은 대개 유의확률이 낮아졌음에 비해 위관출신은 도리어 높아졌다.

#### 나. 통제변수의 해석

##### 가) 소속 군

소속 군은 합참 및 국직부대에 대하여 육, 해, 공군의 유의확률은 각각 0.338, 0.728, 0.936 으로 매우 높고 계수는 -0.214, -0.104, 0.020 로 절대값이 작아 조직몰입도에 영향 미쳤다고 할 수 없다. 평균값을 이용한 경우와 일치한다. 공군의 유의확률은 평균값을 이용한 경우보다 높다.

##### 나) 근무단위와 직급

예하부대의 p 값은 0.539, 직급의 p 값은 0.130 으로서 조직몰입도에 영향 미친다고 할 수 없었다. 평균값을 이용한 경우와 일치한다.

##### 다) 고용형태

대개의 경우 p 값이 높아 이들이 조직몰입도에 영향을 미친다고 할 수 없었다. 그러나 특채출신의 경우 p 값이 0.017로서 특채출신은 공채출신에 비하여 조직몰입도가 높다고 할 수 있다. 평균값을 이용한 경우와 일치한다.

#### 라) 근무기간, 연령대

근무기간의 p 값은 0.136 이어서 기각되나 연령대의 그것은 0.020 이어서 채택되었다. 평균값을 이용한 경우와 일치한다.

#### 마) 성별과 학력

성별의 p 값은 0.706 이고 학력의 p 값은 0.397 이어서 이들은 조직몰입도에 영향 미쳤다고 할 수 없었다.

<표 26> 요인분석에 의한 회귀분석

변수		B	표준오차	t	유의확률
상수		-.897	.574	-1.563	.120
독립변수	조직관리	.278	.048	5.743	.000
	스트레스	-.292	.048	-6.130	.000
	보수	.177	.050	3.578	.000
	인력운용	.086	.049	1.750	.082
	직무인식	.257	.052	4.918	.000
	직업인정감	.290	.047	6.145	.000
	근무환경	.374	.050	7.429	.000
	인간관계	.206	.048	4.333	.000
	영관출신	.366	.213	1.720	.087
	위관출신	.044	.203	.215	.830
	부사관출신	.284	.170	1.673	.096
통제변수	육군	-.214	.223	-.961	.338
	해군	-.104	.300	-.348	.728
	공군	.020	.253	.080	.936

	예하부대	.082	.133	.615	.539
	특채	.287	.119	2.406	.017
	기능직	.217	.361	.602	.548
	별정직	.529	.456	1.159	.248
	계약직	.051	.375	.136	.892
	직급	-.084	.055	-1.520	.130
	근무기간	-.077	.051	-1.499	.136
	연령대	.280	.119	2.355	.020
	성별	.054	.142	.377	.706
	학력	.028	.033	.848	.397
	R=.770, R <sup>2</sup> =.593, 수정된 R <sup>2</sup> =.543 F=11.797, p=.000				

## 제 4 절 평균값을 이용한 경우와 요인분석을

### 이용한 경우의 비교

양자를 비교하면 채택여부에 있어 대부분은 일치하였지만 요인분석에서는 요인별 적재의 과정의 결과로 전반적으로 유의확률이 크게 내려갔다. 그리하여 조직관리, 보수는 평균값을 이용했을 경우에는 기각되었으나 요인분석을 이용한 경우 채택되었다. 조직관리의 경우 이들 변수의 하위변수 구성이 바뀐 사정 또한 크게 작용한 것으로 보인다.

## 제 6 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

이 논문에서는 문헌조사를 통하여 군무원 제도를 개관하고 군무원의 조직몰입도에 관한 설문조사를 실시하였다. 이를 통하여 군무원들의 조직몰입도와 이에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 분석하였다. 여러 선행연구들을 참고하여 군무원이라는 직업에 대한 인정감, 직장내 인간관계, 직무특성, 직무상 스트레스, 인력운용과 조직관리에 대한 만족도, 보수, 근무환경, 임용전 현역군인 경험을 독립변수로, 그외 인구통계학적 요소들을 통제변수로 삼고 종속변수인 조직몰입도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석은 변수별 하위문항 응답의 평균값을 이용한 경우와 요인분석으로부터 도출된 값을 이용한 경우로 2차에 걸쳐 진행되었는데 평균값을 이용한 경우 군무원 직업에 대한 인정감, 인간관계, 직무 인식, 근무환경, 특채출신, 연령대라는 요소는 조직몰입도에 정(+)의 영향을 미치고, 직무상 스트레스는 부(-)의 영향을 미침을 확인하였다. 그외에 인력운용, 조직관리, 보수, 근무기간 등은 선행연구들과 달리 유의미한 영향을 확인하지 못하였다. 한편, 비록 유의미하지는 않았으나 근무기간이 길수록 조직몰입도가 높아지리라는 선행연구와 반대로 오히려 낮아지는 것으로 나타나 이 조직이 군무원에게 재직할수록 매력이 떨어질 개연성이 있음을 보여주었다. 요인분석을 이용한 경우는 대부분 평균값을 이용한 경우와 유사하게 나왔으나 평균값을 이용한 경우 유의미하지 않았던 조직관리, 보수가 유의미하게 정(+)의 영향을



미치는 것으로 나타났다. 조직관리는 문항구성이 다른 탓으로 볼 수 있을 것이다. 이어 이들 변수들을 중심으로 군무원의 조직몰입도 제고방안을 모색하였다.

## 제 2 절 정책적 시사점

본 연구자가 평소 접해온 군무원들은 모두들 군무원의 여건에 부정적인 인식을 피력하고 있어 조직몰입도가 낮을 것으로 보고 이에 대한 원인을 밝히고 조직몰입도 증진방안을 모색하고자 하는 것이 본 연구의 동기였으며 본 연구과정에서 면접한 응답자들의 반응 또한 평소의 인상과 같았다. 그러나 분석결과 응답자들은 평균적으로 대개의 변수에서 3점 이상의 점수를 부여하여 주었다. 직무스트레스는 낮게, 직업 인정감, 인력운용, 조직관리, 보수, 근무환경, 조직몰입은 보통 수준으로, 인간관계와 직무에 대한 인식은 높게 인식하고 있었으며 부정적으로 인식하고 있는 요소는 없어 평소 가져온 인상과 큰 대조를 이루었다. 공직자로서의 자긍심, 공직 이외의 직업과 비교했을 때 상대적으로 만족할만하나 군인, 일반공무원 등 한 조직내의 다른 신분 구성원과의 관계에서 상대적으로 소외감을 느끼고 있는 듯하다. 조직몰입도에 유의미하게 영향 미치는 것으로 나타난 요소들을 중심으로 군무원의 조직몰입도를 상승시켜 조직생산성을 향상시킬 방법을 모색해본다.

첫째, 조직분위기가 보다 인간화되어야 할 것이다. 세간에서는 흔히 “군대문화”라 하면 흔히 비합리적이며 의사소통 없는

상명하달의 강력한 집권성을 떠올리게 된다. 그러나 오늘날 인권의식이 성장하였으며, 지식정보화사회에서 국방인력은 지식노동자로 변모한지 오래로서 창의력을 발현하고, 적극적이고 도전적인 자세로 협업할 것이 요구되고 있다. 이는 상하, 동료간 인간관계 등 조직분위기 쇄신으로 가능할 것이다. 본 연구에서도 나타났듯이, 군대라는 조직 내에서도 인간관계는 매우 중요하며, 조직 구성원들은 이를 양호하게 인식하고 있었다. 본 연구자는 군무원으로서 처음 임용되었던 당시 외부에서 군대에 대하여 가졌던 선입견과 달리 분위기가 매우 부드러움에 놀란 기억이 있다. 이는 상급기관과 지휘관들이 솔선하여 업무를 간소화하고 불필요한 야근 지양하는 등의 “일하는 문화 개선” 등을 강조해온 것 등에도 나타나 조직은 계속해서 인간화되어 왔고, 앞으로 더욱 그러할 것이다. 권위주의적 조직문화 개선, 의사소통의 개방화, 의사결정과정에서의 참여 활성화와 같은 노력들이 필요하다.

둘째, 양질의 교육훈련을 통하여 자질이 향상되어야 한다. 조직몰입도 분석을 위한 36개의 문항 뒤에 이어진 문항 “군무원이 당면한 가장 큰 문제점은 무엇 이라고 생각하십니까?”에는 복수응답한 사람들이 많았는데, 결측값이 있어 통계분석 에 포함시키지 못한 응답지 18부까지 포함한 전체 응답자 237명 중 55명은 “직무능력을 향상시킬 만큼의 충분한 교육기회가 주어지지 않음”을 택하였다. 주관식 기술에서도 많은 이들이 교육기회가 부족함을 지적하였다. 군무원은 현역과 함께 근무하지만 현역군인이 누리는 것처럼 국내외의 학위과정, 전문직무과정 등을 통하여

전문성을 향상시킬만한 기회가 주어지지 않고 있어 이에 대한 개선이 요구된다. 보다 중요한 보직을 맡김과 아울러 그 직위가 요하는 능력을 갖추도록 한다. 한편, 자유기술직 문항에서는 군무원 스스로 자질 향상 등을 위해 노력해야 한다는 의견 또한 많이 나타났다. 이러한 노력은 업무에 대한 자신감을 향상시키고 조직몰입도를 높일 것이다.

셋째, 인력운용이 개선되어야 한다. 승진 불균형 해소 등이 이루어져야 한다. 현재 5 급 이상으로서 동일부대 10 년 이상 근무한 군무원에 대하여 인사교류를 실시하고 있다. 이는 부대별 인력의 균형있는 배치와 효율적 활용, 부대간 원활한 업무협조와 협력, 부대 임무 수행의 완전성 제고, 군무원의 복무동기 증진 등을 기대하나 전문성 부족으로 인한 직무 부적응, 조직 전반의 업무 수행 효율성 저하, 인사교류로 인한 해당 부서의 조직분위기 저하, 업무효율성 저하 또한 우려된다. 응답자 중에도 반대의견이 많았다. 보다 면밀한 검토가 필요하다.

현재 승진단위가 지나치게 세분화되어있어 5 급 이상의 승진을 국방부에서 통합하여 실시하는 방안이 검토되고 있다. 이는 국직부대간 불균형을 해소하고 우수인재의 진출을 도모하기 위한 것이지만, 타 기관업무에 대한 이해부족으로 직무 부적응 현상이 발생되고 전문성이 저하될 것이라는 반대의견 또한 비등하게 제기된다. 폭넓은 의견수렴을 통한 합리적인 제도설계가 필요하다. 군무원이 당면한 가장 큰 문제로 “승진단위부대가 세분화되어있어 불균형이 발생함”을 답한 응답자는 22 명이었다.

넷째, 복지제도가 개선되어야 한다. 군인과 군무원은 같은 사무실에서 동료로서 근무하지만 복지 면에서 많은 차이가 존재한다. 단적인 예로 관사가 지원되지 않는데, 강제교류가 실시되면서도 주거대책은 마련되어있지 않아 이에 대한 개선을 요구하는 응답자가 많았다. 군인과 일반 공무원의 중간자적인 위치에서 복지 등 여러 분야에서 양쪽으로부터 소외감을 토로하는 이들이 많았다. 그러나 한편으로는 양쪽의 혜택을 중첩적으로 받고 있음을 인정하는 이들 또한 존재하였다.

마지막으로, 일반 공무원과의 이원성이 해소되어야 할 것이다. “군무원이 당면한 가장 큰 문제점은 무엇 이라고 생각하십니까?”에는 복수응답한 사람들이 많았는데, 결측값이 있어 통계분석 에 포함시키지 못한 응답지 18부까지 포함한 전체 응답자 237명 중 123명이 “국방부 등 일반공무원과의 신분체계가 이원화되어 있음”을, 51명의 응답자는 “직급에 비하여 낮은 직위에 보임되고 있음”을 꼽았다. 이어진 자유기술과 면접, 군무원제도에 관한 선행 연구에서는 군무원 인사정책을 수행하는 국방부에서 근무하지 못함 등을 지적하며 국방부 근무, <군무원대우기준표>의 삭제 내지 재정립을 통하여 직급에 상응하는 보임, 국방부 공무원과 군무원을 특정 직공무원으로 한데 묶는 국방공무원제의 시행 등을 주장하며 그 과정에서 설령 상위직이 줄어 자신의 승진에 지장이 생긴다 하여도 감수하겠다는 이들도 있었다. 이러한 문제들은 결국 일반 공무원과 군인의 중간자적인 위치로부터 파생되는 보순에 기인한다. 규정들 사이에, 그리고 규정과 현실 사이에 존재하는

모순을 해소하여 군무원이 제 역할을 하는 가운데 위상을 정립해나가야 할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계

첫째, 표본구성에 편의가 존재한다. 최고 군령기관인 합참 소속 군무원들은 근속연수, 연령, 직급 등이 전반적으로 높는데 이들이 주 대상이 되다보니 이들 요인에 소속 군과 근무단위까지 전체 군무원의 인원구성과 차이를 보이게 되었다.

우선 소속 군을 보면, 연구자는 각군별로 조직몰입도가 차이 없으리라고 보기도 하였을 뿐더러, 군 조직내에서 수적으로나 중요도 면에서나 적대적인 비중을 차지하는 현역군인들은 전원 자군에서 근무하다가 합참과 국직부대는 잠시 거쳐가고, 군무원 또한 대다수가 각군에서 근무하다가 이동하여 오히려 3 군의 특성이 융합되어있어 전군의 평균적인 특성이 나타나리라고 본 것이다. 예상처럼 소속 군은 조직몰입도에 영향 미친다고 할 수 없었으나, 이것은 표본구성상 편의(bias) 때문일 수도 있다. 각군 소속 표본의 수가 각각 너무 적어 신뢰성이 낮아 초래된 결과일 수도 있는 것이다.

다음으로 직급의 경우, 본 회귀분석에서는 직급이 유의미한 변수로 나타나지는 않았다. 그러나 모집단의 구성비율에 맞추었을 경우 이를 테면 3 급 이상의 경우  $219 \text{ 명} \times 1.5\% = 2.628 \text{ 명}$  수준으로서, 표본수가 너무 적어 신뢰성 있는 결과가 도출되기 도리어 어려웠을

것이다. 근무단위의 경우는 예하부대원 또한 50 부를 초과하여 어느 정도 신뢰할만하다고 본다.

둘째, 조직몰입에 관한 선행연구들을 두루 살펴 대표적인 변수들을 선정하고자 하였으나, 중요함에도 누락된 변수 또는 개념상 중복된 면이 있는 변수들이 있을 수 있다. 그리고 각 문항은 모두 저명 학술지에 등재된 선행연구에서 사용하였던 문항들에 근거를 둔 것이었지만 이 변수들이 문항에 정확히 표현되고 응답자가 명확히 이해하도록 문항이 작성되었는지 염려된다.

셋째, 횡단적인 분석을 통해 살펴보았기 때문에 인과관계를 규명하는 데에 한계를 지닌다. 이는 J. S. Mill 이 제시한 원칙 중 특히 시간적 선행성이 확보되어있지 않다. 따라서 향후 연구에서는 각 변수들의 변화에 따른 구성원들의 인식변화를 조사한 시계열 자료를 활용하고 종단적인 분석을 수행하거나 경로분석 기법 등을 이용한다면 변수간의 인과관계를 보다 명확하게 살펴볼 수 있을 것이다.

이러한 미비점들을 보완한 후속연구가 이루어져 군무원들의 조직몰입도에 관한 인과관계가 명확히 밝혀지고 조직몰입도가 증진되어 군무원들의 자아실현과 국방에의 기여를 높이기를 기대한다.

## <참고문헌>

국내문헌

2014 년도 정부포상업무지침

고종욱 (2012) 조직몰입에 대한 삼차원적 개념화의 타당성 재검토,

한국정책연구 제 12 권 p2 호, 2012.6.

곽용수 외 5 인(1992), 국방공무원제 시행방안 연구, 국방연구원

공무원임용령

국가공무원법

국가통계포털 (자료갱신일 : 2014-04-21)

국군조직법

국방부 (2013) 국방통계연보(I)

국방부 (2012) 국방백서

국방부 인사기획관리과 (2009), 국방개혁 성공적 추진을 위한

군무원 인사관리제도 개선방안

국방부와 그 소속기관 직제

국방부와 그 소속기관 직제 시행규칙

국방전문인력 인사관리 규정

국방정보본부 (2013) 일본 방위백서

국방조직 및 정원관리 훈령

국방조직및정원에관한통칙

군무원인사법

군무원인사법 시행령

군무원인사법 시행규칙

김건태 (1996) 국방인적자원관리의 이론과 실제, 국방대학원

김규현·현익재 (2010) 군무원의 효율적 활용을 위한 기본원칙과  
방향, 주간국방논단, 한국국방연구원

김병섭·박광국·조경호 (2008) 휴먼조직론, 대영문화사

김석우 (2010) 사회과학 연구를 위한 SPSS, AMOS 활용의 실제,  
지학사

김종택 외 4 인 (1996), 합리적인 군무원 정원/인사관리 방안연구,  
서울: KIDA

김태선 (2006) 국방민간인력의 효율적 인력관리 방향, 군사학술용역  
연구과제 보고서

김호정 (1999) 신뢰와 조직몰입, 한국행정학회, 한국행정학보 33 권  
2 호

김호정·허전 (2013) SPSS 21.0 통계분석 및 해설, 탐복스

남궁근 (2007) 행정조사방법론, 제 3 판, 법문사

문유석 (2009) 경찰관의 업무적 자아효능감이 직무만족과  
조직몰입에 미치는 영향”, 한국행정학회,  
<한국행정학회 동계학술발표논문집> 2009 권 0 호.  
2009

문유석·허철행 (2011), 소방공무원의 조직신뢰가 자아효능감에  
미치는 영향, 사회과학연구 제 27 집 4 호, 2011.12,  
211-239 (29 pages)



방하남·김상욱(2009) 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과  
구조분석, 한국사회학 제 43 집 1 호, pp.56~88

민경호 (2005) 조직행동론, 무역경영사

박국흠(2001), “조직몰입에 영향을 미치는 요인의 관계유형 탐색 -  
신경망 분석방법 도입을 중심으로 -”,  
한국정부학회(구 대구경북행정학회),  
<한국행정논집> 13 권 2 호.

박비룡, 이수영(2013), “교대 근무자와 비교대 근무자의 직무만족  
영향요인에 관한 연구: 경찰 공무원을 중심으로”,  
<한국인사행정학회보> 제 12 권제 1 호

방위사업청과 그 소속기관 직제

병무청과 그 소속기관 직제

송지준 (2011) SPSS/AMOS 통계분석방법, 21 세기사

안계황 (2003) 군무원 인력관리제도 개선방안 연구, 서울대학교  
대학원 석사학위논문

오석홍 (2009) 조직이론 제 6 판, 박영사

오세윤·김용기 (2010) 군무원 전문성 제고를 위한 직류제 적용  
방안, 2010 서울행정학회 동계학술대회 및  
정기총회 발표논문집, 2010.1, 323-347 (25 pages)

이병철 (2011) 민간국방인력의 효율적 관리방안에 관한 연구,  
GRI 연구논총 제 13 권 제 3 호, 2011.12, 193-219

- 이수근 (2009) 군무원 인사제도 개선방안 연구, 고려대학교대학원 석사학위논문
- 윤현석, 이동원(2013), “해양경찰관의 직무만족 결정요인에 관한 연구”, 경찰행정학회, 경찰행정학회보 42 권, 2013
- 이수영 (2002) 공무원 성과상여금과 조직몰입도에 관한 연구, 서울대학교 석사학위논문
- 이용규·정석환 (2005) 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 정석환(2005), “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석, 서울대학교 한국행정연구소, <행정논총> 43 권 1 호
- 이제윤 (2011) 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 석사학위논문
- 이종협 (2012) 직무스트레스요인이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향 분석-한국석유공사를 중심으로-, 서울대학교 석사학위논문
- 이창길 (2006) 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로, 한국행정학회, <한국행정학회 하계학술발표논문집> 2006 권 0 호
- 이홍재 (2012) 경찰공무원의 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향, 한국공공관리학보 제 26 권 제 3 호, 2012.9, 81-104 (24 pages)

이화중 (2012) 통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및  
조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구-  
한국토지주택공사를 중심으로, 서울대학교  
석사학위논문

이환범·이수창(2006) 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족,  
조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구,  
한국조직학회, <한국조직학회보> 3(2), 2006.12,  
83-101

정기영 (2008) 직무 만족과 조직 몰입의 관계 연구-동기 유형의  
조절 효과를 중심으로-, 서울대학교 석사학위논문

정부조직법

정현석 (2009) 군무원 인사관리 개선방안, 국방대학교 연구보고서

조경호 (1997) 공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안,  
한국행정학보 제 31 권 제 1 호

조창묵 (2001) 군무원 제도의 개선방안에 관한 연구,  
건국대학교대학원 석사학위논문

조필승 (2014) 보수에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향에  
관한 연구-경찰공무원을 중심으로, 서울대학교  
석사학위논문

조형제 (2013) 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한  
연구-경찰공무원을 중심으로, 서울대학교  
석사학위논문

천승현 (2007) 공기업 신입직원의 직무특성이 조직몰입에 미치는  
영향에 관한 연구:개인역량특성의 조절효과를  
중심으로, 서울대학교 석사학위논문

최낙범 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향:  
경찰조직을 중심으로, 서울대학교 석사학위논문

최낙범·엄석진 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향:  
경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로,  
한국행정학회, <한국행정학보> 47 권 3 호. 2013

최원복 (2009) 군무원 관리제도 개선에 관한 연구, 국방대학교  
연구보고서

외국문헌

DoD Directive 1100.9, "Military-Civilian Staffing of Management  
Positions in the Support Activities", 09/08/1971

DoD Directive 1100.01, "MILITARY-CIVILIAN GRADE  
RELATIONSHIPS FOR GENEVA CONVENTIONS  
IDENTIFICATION PURPOSES", April 16, 2012

GAO, DOD CIVILIAN WORKFORCE - Observations on DOD's  
Efforts to Plan for Civilian Workforce  
Requirements, July 26, 2012

DoD Defense Manpower Requirements Report Fiscal Year 2014,  
August 2013

- Arnon E. Reichers(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", <The Academy of Management Review> Vol. 10, No. 3(Jul., 1985)
- Bateman, T. S. and Strasser. 1984. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment." Academy of Management Journal 27: 95~112
- Natalie J. Allen, John P. Meyer(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", <Journal of Occupational Psychology> 63
- Kibeom Lee, Natalie J. Allen, John P. Meyer and Kyung-Yong Rhee "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", Applied Psychology, Volume 50, Issue 4, pages 596-614, October 2001

## <부록> 설문지

안녕하십니까?

저는 합동참모본부 작전본부 작전계획과에서 근무 중인 최원두  
사무관이라고 합니다.

먼저, 교육으로 바쁘신 중에도 시간을 내어 본 설문에 응해주신데  
대하여 감사의 말씀을 올립니다. 저는 서울대학교 행정대학원에서  
군무원의 조직몰입도에 관한 석사학위논문(지도교수; 김동욱)을  
준비하고 있습니다.

이번 연구는 군무원에 대한 학문적 접근이 미미한 가운데 최초로  
설문조사에 기반하여 진행하는 연구가 될 것입니다. 제가 작성한  
설문이 미흡한 점이 많지만 너그러운 양해와 답변 부탁드립니다.  
선생님의 소중한 답변은 군무원이라는 특수 직종에 대한 이해를  
높이는 데에 매우 중요하게 사용될 것입니다.

설문은 무기명으로 진행되며, 끝부분에 포함된 일부 신상 자료는  
통계적 분석을 위해서만 사용될 것입니다. 이번 연구가 군무원의  
지위 향상에 밑거름이 되도록 노력하겠습니다.

2014 년 4 월 18 일

합동참모본부 작전본부 작전계획과 사무관 최원두

공감하시는 보기에 √ 표시하시기 바랍니다.

문항	매우 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 군무원은 우리 조직 내에서 매우 중요한 위치에 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 군무원이라는 직업은 사회적으로 높이 평가받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 군무원은 국가와 사회에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상관은 부하직원들을 인격적으로 대우한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 동료들은 서로의 업무수행에 도움을 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 내가 만일 직무상 어려움을 당하면 동료들이 구해줄 것이다	①	②	③	④	⑤
7. 군무원으로서 내가 하는 일은 의미있고, 나 자신의 발전에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 조직내에서 매우 중요한 업무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 업무를 수행하는 데에 충분한 지식과 능력을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 업무로 인한 불안감에 시달리고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무로 인하여 몹시 우울하다.	①	②	③	④	⑤

12. 업무로 인하여 몹시 피로하다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 업무로 인한 좌절감에 시달리고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 부대는 적재적소에 인력이 배치되어 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 부대의 전체 인력규모는 적정하다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 부대 인력의 충원은 적절하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 우리 부대 승진과정은 공정하다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 조직은 환경변화에 능동적으로 대처한다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리 조직은 직원들의 의견을 존중하려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리 조직에서는 개인의 재능과 능력을 충분히 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 나의 보수는 업무량에 비해 적정하다.	①	②	③	④	⑤
22. 나의 보수는 인간다운 삶을 영위하기에 적당하다.	①	②	③	④	⑤
23. 나의 보수는 내가 다른 직업을 택했을 경우에 비해 적정하다.	①	②	③	④	⑤
24. (야근, 휴일근무를 포함하여) 나의 근무시간은 적당하다.	①	②	③	④	⑤



25. 타 직종과 비교시 우리 부대 근무환경에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
26. 군무원 복지전반에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
27. 나는 정년까지 이 조직에 몸담고 싶다.	①	②	③	④	⑤
28. 나는 군무원인 것이 자랑스롭다.	①	②	③	④	⑤
29. 직장에 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
30. 다른 직장에 가더라도 이만큼의 애착은 쉽게 가질 수 있을 것이다.	⑤	④	③	②	①
31. 내가 만일 우리 조직을 떠난다면 내 인생의 너무 많은 것들을 잃게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
32. 우리 조직을 위해서 어떤 직무라도 기꺼이 감수하겠다.	①	②	③	④	⑤
33. 현 직장에 남아야 할 의무감을 느끼지 않는다.	⑤	④	③	②	①
34. 누군가 이 조직을 비난할 때면 나 자신이 비난받는 것 같은 아픔을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
35. 여기보다 나은 직장이 제시된다고 하여도 이 조직을 떠나는 것은 옳지 않은 일이다.	①	②	③	④	⑤
36. 나는 다른 직장으로의 이직을 심각하게 고려하고 있다.	⑤	④	③	②	①

1. 군무원이 당면한 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 국방부 등 일반공무원과의 신분체계가 이원화되어 있음
- ② 직급에 비하여 낮은 직위에 보임되고 있음
- ③ 승진단위부대가 세분화되어있어 불균형이 발생함
- ④ 조직내에서 중요한 직무를 부여받지 못하고 현역의 보조적인 위치에 머물러 있음
- ⑤ 직무능력을 향상시킬 만큼의 충분한 교육기회가 주어지지 않음
- ⑥ 기타(아래 칸에 작성)

2. 군무원의 여건을 개선하기 위한 방안을 아래 칸에 자유롭게 기술해주십시오.

다음은 응답자에 대한 통계적 분석을 위한 질문입니다.

1. 귀하의 소속 군은 어디입니까?

- ① 육군                      ② 해군                      ③ 공군                      ④ 합참 및 국직부대

2. 귀하의 근무단위는 무엇입니까?

- ① 본부 및 사령부급 이상                      ② 예하부대

3. 귀하의 고용형태는 무엇입니까?

- ① 일반군무원(공채)    ② 일반군무원(특채)    ③ 기능군무원  
④ 별정군무원    ⑤ 계약군무원

4. 귀하의 직급은 무엇입니까?

- ① 3 급 이상    ② 4 급    ③ 5 급    ④ 6 급    ⑤ 7 급    ⑥ 8 급    ⑦ 9 급 이하

5. 귀하의 근무경력은 얼마나 됩니까?

- ① 5 년 미만    ② 5 년 이상 10 년 미만    ③ 10 년 이상 15 년 미만  
④ 15 년 이상 20 년 미만    ⑤ 20 년이상 25 년미만    ⑥ 25 년 이상

6. 귀하의 연령대는 다음 중 어디에 속합니까?

- ① 20 대 이하    ② 30 대    ③ 40 대    ④ 50 대 이상

7. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남성    ② 여성

8. 귀하의 최종학력은 무엇입니까?

- ① 고졸이하    ② 전문대졸    ③ 대학교졸    ④ 대학원졸

9. 군무원 임용되기 이전에 현역군인이셨습니까?

- ① 예, 영관 이상 장교출신입니다.    ② 예, 위관장교 출신입니다.  
② 예, 부사관 출신입니다.    ④ 아니오, 민간인 출신입니다.

바쁘신 가운데에도 이렇게 설문에 성실하게 응해주셔서 대단히  
감사합니다.

## **Abstract**

# A study on military civilians' organizational commitment

Choi, Wondu

The Graduate School of Public Administration

Master of Public Administration

Seoul National University

As for the 21th century information era occurs and security circumstances are changed, we are pushed to enrich the job field and to be proficient in it. Moreover, military civilians have taken crucial roles and have existed since activation of the Republic of Korea military. It also holds 80% of civilian manpower and 90% of civil servant in defense area. However studies about military civilians are too scarce or limited. The author of this thesis conducted a literature review and a survey in order to get overview of military civilian and their organizational commitment. With this survey, the author analyzed military civilians' organizational

commitment and its causes corroboratively. With reference of preceding studies, the author set the independent variables such as recognition of military civilian, relationship in the workplace, job recognition, job stress, satisfaction to human resources and satisfaction to organization management, salary, work environment, military service experience prior to military civilians. And with population statistic factors as control variables, the author analyzed the effect to organizational commitment as dependent variable. The analyses were executed twice with averages and factor analysis. With averages, recognition of military civilian, relationship in the workplace, job recognition, special employment, and age were found to influence organizational commitment positively, whereas job stress to influence negatively.

Though not significant on the other hand, as one works longer, organizational commitment was proved to tend to get lower, which means this organization may not be attractive for people in office. The results of factor analysis were generally similar to that of average analysis but organizational management and salary, which were insignificant as average analysis, were proved to enhance organizational commitment. Cases of organizational management may be considered because of the difference of questions. The author put the effort to devise methods to improve military civilians' organizational commitment with these variables. The

author hopes military civilians, who takes essential roles in national defense, contribute more to military and improvement of national defense.

.....

**keywords : defense manpower, civilian manpower in national defense, military civilian, organizational commitment, human resources management**

***Student Number : 2008-23388***